

Teologinen tiedekunta
Helsingin yliopisto
Helsinki

”SITÄ KOHTI, MIKÄ ON EDESSÄ”

Strategia-ajattelun ominaispiirteet
Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa

Terhi Kaira

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

*Esitetään Helsingin yliopiston teologisen tiedekunnan
suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi Porthanian salissa P III
lauantaina 26. päivänä lokakuuta 2019 klo 10.*

HELSINKI 2019

Väitöskirjan ohjaajat

Professori emerita Eila Helander, Helsingin yliopisto

Professori Anne Birgitta Pessi, Helsingin yliopisto

Vastuuprofessori

Professori Anne Birgitta Pessi, Helsingin yliopisto

Esitarkastajat

Dosentti Voitto Huotari, Helsingin yliopisto

Professori emeritus Pauli Juuti, Lappeenrannan yliopisto

Vastaväittäjä

Dosentti Voitto Huotari, Helsingin yliopisto

ISBN 978-951-51-5462-0 (nid.)

ISBN 978-951-51-5463-7 (PDF)

Unigrafia

Helsinki 2019

ESIPUHE

Nyt ihmettelen tässä... Viisitoista vuotta kestänyt tutkimusmatka strategioiden maailmaan on loppusuoralla. Tänään olen saanut väittelyluvan ja kirjoitan viimeiset rivit tutkimukseeni. Huojennus ja onnellisuus virtaavat varovasti sydämeen. On aika jättää jotain taakseen ja suunnata rohkeasti sitä kohti, mikä on edessä.

Tunnen syvää kiitollisuutta kaikkia niitä ihmisiä kohtaan, jotka ovat kulkeneet tätä matkaa yhdessä kanssani. Ensimmäisenä haluan kiittää professori emerita Eila Helanderia, joka on uskollisesti toiminut työni ohjaajana. Määrätietoinen otteesi, kiinnostavat keskustelumme ja hyvät neuvosi veivät työtäni eteenpäin silloinkin, kun aikaa väitöskirjan tekemiseen tuntui mahdottomalta löytää. Onnistuin pitämään lupaukseni ”vähintään tunti päivässä, viitenä päivänä viikossa” kaikki nämä vuodet, koska autoit näkemään kauas ja väsymättä valoit uskoa tutkimuksen tarpeellisuuteen ja etenemiseen.

Matkan varrella ohjaajina ovat toimineet lisäksi professorit Anne Birgitta Pessi, Arja Ropo ja Kati Tervo-Niemelä. Anne Birgitta toimi viimeiset vuodet myös työni vastuuprofessorina. Kiitos asiantuntemuksenne jakamisesta, tsempeistä ja myötätunnosta. Esitarkastajina toimivat professori emeritus Pauli Juuti ja dosentti Voitto Huotari. Tarkkanäköiset ja oivaltavat lausuntonne auttoivat väitöskirjan viimeistelyvaiheessa. Erityisesti iloitsen siitä, että Voitto Huotari lupautui myös vastaväittäjäkseni. Kirkkososiologian tutkijaseminaarissa olen saanut tutustua moniin upeisiin väitöskirjatutkijoihin. Vuosien saatossa näin kymmenien töiden alkamisen ja valmistumisen. Vaikka ihmiset vaihtuivat, kokoonumisemme olivat aina ehtymätön inspiraation lähde.

Ilman mukavia ja viisaita työtovereita arki olisi huomattavasti köyhempää. Tänään muistan kiitollisuudella työyhteisöjäni Seinäjoen seurakunnassa, Kirkon tutkimuskeskuksessa ja Kirkkohallituksessa. Tutkimusvuosina minulla on ollut neljä erinomaista esimiestä: arkkipiispa Tapio Luoma, kirkkoneuvos Kimmo Kääriäinen, kirkkoneuvos Pirjo Pihlaja ja

kansliapäällikkö Pekka Huokuna. Kiitän teitä luottamuksesta ja kannustuksesta sekä joustavuudesta niiden käytännön järjestelyjen suhteen, joita väitöstutkimuksen tekeminen työn ohessa on edellyttänyt. Haluan kiittää myös kotihiippakuntani piispaa, dosentti Simo Peuraa. Jatko-opintoihin rohkaisevat sanasi muistuvat mieleeni usein kirjoituspöydän äärellä puurtaessani. Tutkimuksen toteuttamiseen saadusta taloudellisesta tuesta olen kiitollinen Kirkon tutkimuskeskukselle, Seurakuntien talousneuvoston säätiölle ja Suomen kirkon pappisliitolle.

Monet rakkaat ystävät ovat tuoneet elämääni paljon iloa ja hyvyttä. Ystävät, jotka muistivat kärsivällisesti vuodesta toiseen kysyä, miten tutkimustyö on edistynyt. Ja ystävät, jotka eivät koskaan kysyneet. Molempia olen tarvinnut. Kiitos, että olette.

Minua viehättää ajatus elämästä jatkokertomuksena. ”Rakennamme sille, mille muut ovat muokanneet maan. Joku jatkaa siitä, mitä itse nyt olemme tehneet. Oleellista on, että tekee tekemisensä ja sanoo sanomiansa jatkokertomus mielessään” (Irja Askola, 2014). Tutkimusmatkan loppusuoralla muistan kiitollisuudella edellä kulkeneita, erityisesti vanhempiani Hanna ja Markku Kairaa. Teidän tukenne aina ja kaikissa tilanteissa on kantanut minua elämässäni eteenpäin.

Haluan kiittää myös seuraavaa sukupolvea: tutkimusvuosien aikana aikuistuneita lapsiani, joista olen suunnattoman ylpeä. Toivon, että tutkimukseni voisi rohkaista teitä tekemään työtä sen eteen, mitä oikeasti haluatte ja mistä unelmoitte. Muutosten maastossa kulkeminen ei koskaan ole yksinkertaista, mutta vaikeudet ovat voitettavissa ja hyvien asioiden vuoksi kannattaa nähdä vaivaa.

Omistan tutkimuksen rakkaille tyttärilleni Elisalle, Ainolle ja Iidalle.

ABSTRACT

“Towards the future” - characteristics of strategic thinking in the Evangelical Lutheran Church of Finland

This doctoral dissertation in the sociology of the church examines strategic thinking in the Evangelical Lutheran Church of Finland since the turn of the millennium. The dissertation answers the following research questions: What kind of strategic thinking can be seen in the Evangelical Lutheran Church of Finland? How has this strategic thinking evolved? What are the opportunities for and obstacles to strategic thinking?

The research material comprises 39 approved strategy documents of the church and aggregated survey data from two parish vicars. The study focuses on the church as a whole, its areas of work, dioceses, and parishes. The study adopts a classical strategy theory approach. Particular attention is paid to the strategies' content.

The study's results present a material analysis of the characteristics of the church's strategic thinking as a whole, consisting of 29 different elements. Each element of strategic thinking describes the church's identity, strategic choices or strategy processes. The results show that the church is striving through its strategies to justify, reinforce, and maintain the essential features of its community identity. Through its visions and choices, the church's strategic thinking attaches itself to an understanding of the dynamism and emergent causes of reality. In making its strategic choices, the church appears to be following its own timetable and seeking reform.

The study suggests that the church's strategic thinking is characterised by trust in leadership and protection. There is a hopeful attitude concerning the future. Strategy processes have evolved over the reviewed period in a more open direction.

The church's common strategy serves as a framework for other church administration strategies. Although a common strategy clearly guides its overall planning process, the church's strategic thinking is characterised by each actor's freedom and a broad strategic leeway.

The study reveals that the church's strategic thinking not only evinces a strongly classical approach to strategy but also a processual, systemic, and evolutionary approach. The study therefore reinforces the notion that strategy-theoretical approaches do not appear to be distinct, but rather blend with and complement one another.

Keywords: strategic thinking, the church's community identity, future work, vision and choices, change.

SISÄLLYSLUETTELO

I JOHDANTO

1.1. Strategia-ajattelun lähtökohdat ja tutkimuksen kohde	9
1.2. Aikaisempi tutkimus	12
1.3. Strategiateoreettiset lähestymistavat	20
1.4. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	24
1.5. Tutkimusaineisto ja analyysi	26
1.6. Tutkijan rooli ja tutkimuksen kulku	36

II STRATEGIA-AJATTELUN REUNAEDOT

2.1. Kirkon organisaatorakenne	39
2.2. Strategioiden historiallinen viitekehys	44
2.3. Suunnittelun kehittyminen kirkossa 1900-luvulla	45
2.4. Kirkon yhteinen strategiatyö 2000-luvulla	52
2.5. Kirkollisen suunnittelun ja johtamisen erityispiirteet	56

III YHTEISÖIDENTITEETTI STRATEGIA-AJATTELUN PERUSTANA

3.1. Kirkon identiteetti strategioiden keskiössä	60
3.2. Missionaarisuus määrittää kirkkona olemista	61
3.3. Seurakunta läsnäolon, osallisuuden ja luottamuksen yhteisönä	67
3.4. Raamattu-sitaatit strategioiden tukipilareina	72
3.5. Luterilaisuus ja ekumeenisuus kietoutuvat strategioissa yhteen	77
3.6. Arvosidonnaisuus yhteisöä koossapitävänä voimana	85
3.7. Ajasta ja paikasta riippumaton todellisuus murtautuu esiin	91
3.8. Ekologisuus kirkon ja sen jäsenten elämäntapana	94
3.9. Julkisoikeudellisuus tuo kirkolle velvollisuuksia	99
3.10. Seurakunta on ”kirkon rakenteen sydän”	105
3.11. Köyhtyvä kirkko vastaa tulevaisuuden haasteisiin	108
3.12. Työntekijäkeskeisyys näyttäytyy rikkautena ja uhkana	115
3.13. Kirkon identiteettiä ilmentävät ominaispiirteet	123

IV VISIOT JA VALINNAT SUUNNAN MÄÄRITTÄJÄNÄ

4.1. Kohti toivottua tulevaisuutta	127
4.2. Sitoutuminen tulevaisuuden näkyyn	128
4.3. Vahvistuva jäsentietoisuus tulevaisuuden kulmakivenä	132
4.4. Jumalanpalveluskeskeisyys vahvistuu ja muuntuu	142
4.5. Kastelähtöisyys seurakunnan elämän perustana	150
4.6. Monikulttuurisuus ”rikastuttaa kirkkoa”	156

4.7. Valinnat vahvistavat lähimmäisyyttä	163
4.8. Muuttuvan teknologian hyödyntäminen.....	168
4.9. Pyrkimys rakenteiden joustavuuteen.....	175
4.10. Visiota ja valintoja ilmentävät ominaispiirteet.....	183

V STRATEGINEN SUUNNITTELU, PÄÄTÖKSENTEKO JA JOHTAMINEN

5.1. Strategiaprosessien kirjo	187
5.2. Synodaalisuus strategisessa toimijuudessa ja päätöksenteossa.....	188
5.3. Analyytisyys näkyy työvälineissä ja tausta-aineistoissa	197
5.4. Asiantuntijavalta näyttäytyy tuen tarpeessa ja käytössä	205
5.5. Heikko mitattavuus kirkon strategisena haasteena.....	211
5.6. Strategia suunnittelun ja johtamisen selkärankana.....	218
5.7. Strategioiden epäsymmetrisyys ja selkeät muodot.....	223
5.8. Luottamus johdatukseen uudistumisen perustana	229
5.9. Strategiatyötä ilmentävät ominaispiirteet.....	234

VI YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – kuvaava näkökulma.....	237
6.2. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – kehityksen näkökulma.....	245
6.3. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – arvioiva näkökulma	249
6.4. Tutkimuksen arviointi ja haasteet jatkotutkimukselle	257

VII LYHENTEET

261

VIII LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

8.1. Lähdeaineistot	262
8.2. Muut lähteet ja kirjallisuus	266
8.3. Digitaaliset lähteet ja kirjallisuus	289

LIITTEET.....

297

I JOHDANTO

1.1. Strategia-ajattelun lähtökohdat ja tutkimuksen kohde

Uskonto ei ole häviämässä tämän päivän maailmasta vaan se saa uusia painotuksia ja etsii uusia ilmenemismuotoja¹. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on 2000-luvulla kohdannut monenlaisia haasteita: jäsenistön määrä on vähentynyt, toiminnan tavoitavuus on laskenut, kirkon oppiin sitoutuminen ja uskonnollinen kasvatus ovat heikentyneet, lisäksi sisäiset kiistakysymykset ovat voimistuneet. Silti kirkkokaan ei ole kaatoamassa vaan se etsii omaa paikkaansa nykyajan yhteiskunnassa ja uudenlaisia tapoja toimia. Tässä ajassa kirkon on entistä tietoisemmin rakennettava luottamusta ja vakuutettava omaa tarpeellisuuttaan ja olemassaolonsa oikeutusta.² Strategia-ajattelu tarjoaa tavan hahmottaa monimutkaista muutostilannetta.

Strategia-ajattelu on syvimmiltään merkitysten etsimistä muuttuvan maailman ja monimuotoistuvien elämäntapojen keskellä. Siinä pohditaan organisaation merkitystä ja asemoidutaan suhteessa toimintaympäristöön. Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa strategisen ajattelun ja työskentelyn perinne on varsin lyhyt. Sen sijaan yleisesti strategisen ajattelun juuret yltävät kauas.

Strategisen suunnittelun perusperiaatteet on kehitetty sodankäynnissä jo vuosisatoja sitten. Strategialla tarkoitettiin alkujaan valtio- tai valtioryhmittymien tarkoituksellista palvelevaa suunnitelmien laatimista ja täytäntöönpanoa kaikin mahdollisin käytettävissä olevin resurssein. Sitten strategialla on tarkoitettu pitkäjänteistä ja laaja-alaista suunnittelu-toimintaa ja siihen liittyviä menettelytapoja.³

¹ Zurlo, Johnson & Crossing 2019; Davie 2007, 2–5.

² Haastettu kirkko 2012; Osallistuva luterilaisuus 2016.

³ Sotarauta 1996, 9; Karlöf 2002, 201.

Strategia-ajattelu on asenne ja lähestymistapa asioihin, ei niinkään menetelmä⁴. Strategiassa on kyse ennen kaikkea oman toiminnan jäsentämisestä ja hallitsemisesta. Strategia-ajattelu on tuonut uudenlaisia käytäntöjä päätöksentekoon ja johtamiseen. Samalla se on muodostunut yläkäsitteeksi monille tulevaisuuden ennakkointiin ja suunnitteluun liittyville toimintatavoille. Vaikka strategia-ajattelusta on esitetty monia malleja, tietyt peruslähtökohdat ovat samat ja varsin pysyvät.⁵

Strategia-ajattelu -käsitteen määrittelyjä on olemassa runsaasti. Tässä tutkimuksessa strategia-ajattelua ei pyritä yksiselitteisesti määrittelemään, mutta käsitteenä se sisältää seuraavat kolme piirrettä. Ensinnäkin strategia-ajattelussa keskitytään organisaation kannalta kaikkein tärkeimpien asioiden etsintään. Etsiminen tapahtuu pohtimalla organisaation identiteettiä ja toimintaympäristöä, jossa se vaikuttaa. Strategia on organisaation keino määritellä itse itseään ja pohtia olemassa olonsa oikeutusta. Strategian avulla voidaan paikallistaa organisaation asema toimintaympäristössä ja suhteuttaa itseä toisiin. Strategia kiinnittää huomion toiminnan ytimeen ja tekee näkyväksi organisaation merkityksen.⁶ Sielläkin missä toimitaan ilman niin sanottua virallista strategiaa, joudutaan ottamaan kantaa samoihin kysymyksiin kuin strategisessa työkentelyssä.⁷

Toiseksi strategia-ajattelussa edellytetään rohkeutta tehdä valintoja monien vaihtoehtojen joukosta. Valinnat tulee tehdä tiedostaen ja niiden tekeminen vaatii myös kieltäytymistä monista muista hyvistä vaihtoehtoista. Strategia-ajattelussa vaaditaan usein valintojen suhteen voimakasta yksinkertaistamista ja pelkistämistä.⁸ Strategiatyöskentelyssä saatetaan määritellä tavoiteltavien asioiden lisäksi ei-toivottuja tulevaisuudenkuvia. Lisäksi esimerkiksi budjetointijärjestelmän avulla voidaan rajata organisaation strategista liikkumavaraa⁹.

⁴ Sotarauta 1996, 184.

⁵ Kamensky 2000a, 152.

⁶ Rannisto 2005, 69.

⁷ Luoma 2007, 29. Sotarauta korostaa kuntien strategisten suunnitelmien tutkimuksen perusteella, että organisaatio voi toimia erittäin strategisesti, vaikka sen strateginen menetelmä ei olisi ns. oikeaoppinen. Joku toinen organisaatio voi käyttää runsaasti oikeaoppisia menetelmiä, mutta käytännössä toiminta ei muodostu strategiseksi. Sotarauta 1996, 163.

⁸ Kamensky 2000a, 146–147, 154.

⁹ Rannisto 2005, 87.

Kolmanneksi strategia-ajattelun tähtäyspiste on aina tulevaisuudessa. Tulevaisuuskuvan hahmottaminen on haastavaa, mutta se on strategia-ajattelun uskottavuuden kannalta välttämätöntä. Tulevaisuuden menestys voi vain harvoin rakentua puhtaasti samanlaisen toiminnan varaan kuin nykyhetken menestys¹⁰. Strategia-ajattelu on eteenpäin näkemistä ja se luo perustan tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden paremmalle hallinnalle¹¹. Strategisessa ajattelussa tämän päivän päätökset tehdään pitäen huominen mielessä¹².

Strategiatyöskentelyssä organisaation voimavarat pyritään kanavoimaan mahdollisimman samansuuntaiseen toimintaan. Tärkeää on, että yksilöt mieltävät strategian osoittaman suunnan samalla tavoin ja tunnistavat sen merkityksellisyyden. Strategia on siis eräänlainen väline, joka sitoo yksilöt yhteen.¹³ Erityisesti klassisen strategiannäkemysmuokauksen mukaan organisaation on sitouduttava voimakkaasti strategiaansa, mikäli se haluaa olla toimissaan mahdollisimman tehokas.

Yritysmailman harjoittamassa strategiatyöskentelyssä korostetaan usein toimintaympäristölähtöisyyttä. Ympäristötekijät voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteen muutoksiin liittyviä, taloudellisia, sosiaalisia tai ekologisia. Keskeistä on tosiasioiden tunnistaminen ja tunnistaminen.¹⁴ Tässä ajassa toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti monimutkaisemmaksi ja vaativammaksi. Yrityksen on sopeuduttava sen ympärillä tapahtuviin muutoksiin, mutta yritys voi myös yrittää vaikuttaa ympäristöönsä ja muokata sitä. Toisaalta on tapahtunut kehitystä, jossa huomion keskipiste on siirtynyt toimintaympäristöstä resurssien merkitykseen, suunnittelulähtöisyydestä joustavuuteen ja tilannelähtöisyyteen, keskitetyn strategiatyöskentelyn korostamisesta avoimen ja osallistavan työskentelyn korostamiseen.¹⁵

Strategia-ajatteluun kuuluu, että on olemassa mittareita, joilla pystytään mittamaan strategioiden realisoitumista ja tavoitteiden toteutumisen edistymistä. Usein tavoitteiden mitattavuus muodostuu ongelmaksi, koska mittaristoja on vaikea luoda. Yritysmailmassa ja myös kuntasek-

¹⁰ Kamensky 2000a, 149.

¹¹ Santalainen 2006, 25.

¹² Bryson 1995.

¹³ Rannisto 2005, 68–69.

¹⁴ Kamensky 2000a, 146, 147.

¹⁵ Luoma 2007, 30.

torilla on laajasti käytössä tavoitteiden mittaamiseen kehiteltyjä palauttejärjestelmiä, niin sanottuja diagnostisia ohjausjärjestelmiä. Tehokkuustavoitteet, tulokortit sekä laatu- ja turvallisuusstandardit toimivat diagnostisen ohjauksen välineinä.¹⁶

On syytä panna merkille, että strategia-ajatteluun liittyy sekä tekeminen että oleminen. Strategia-ajattelun keskiöön aktiivisen tekemisen rinnalle on viime aikoina nostettu reflektointi. Reflektiolla tarkoitetaan etsimistä, ihmettelyä, asioiden yhdistelyä uudella tavalla, analyysiä, synteesiä ja tietoista pohdintaa. Tämä voi olla itsereflektointia tai kollektiivista reflektointia. Vain olemisen eli reflektoinnin, kautta strategia-ajattelu voi edetä tavallisuuden taakse, ennakkoluulottomaan tulevaisuuden visiointiin.¹⁷ Rationaalisen analyysin ja intuitiivisten oivallusten lisäksi strategia-ajattelussa vaaditaan kykyä yhdistää erilaisia tapoja tietää, erilaisten ihmisten tietoa ja näkemyksiä sekä monenlaisia tiedonlähteitä. Strategisessa työskentelyssä yhdistyvät järki, intuitio ja tunne.¹⁸

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategia-ajattelun ominaispiirteitä ja niiden kehitystä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa¹⁹. Strateginen työskentely on 2000-luvulla vakiintunut merkittäväksi osaksi kirkon ja sen seurakuntien suunnittelujärjestelmää. Kirkon strategia-ajattelua käsittelevää tutkimusta, joka kattaisi kokonaisvaltaisesti eri ajanjaksot ja hallinnon tasot, ei ole aiemmin tehty.

1.2. Aikaisempi tutkimus

Kristillisiä kirkkoja koskevaa strategiatutkimusta on tehty kansainvälisesti tarkastellen melko vähän²⁰. Tästä syystä aiemman tutkimuksen

¹⁶ Rannisto 2005, 88.

¹⁷ Santalainen 2006, 29–30.

¹⁸ Sotarauta 1996, 190.

¹⁹ Luettavuuden vuoksi tutkimuksessa käytetään jatkossa pelkistettyä ilmaisua ”kirkko” tarkoittamaan Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa. Tarkempaa ilmaisua käytetään selkeyden vuoksi erityisesti niissä yhteyksissä, joissa on riskinä sekoittaa Suomen evankelis-luterilainen kirkko muihin kirkkoihin tai kirkkokuntiin. Laajempi ilmaisu on käytössä myös niissä kohdissa, joissa Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa kuvataan osana maailmanlaajaa kristillistä kirkkoa.

²⁰ Ylipäänsä uskonnollisia yhteisöjä on tutkittu varsin vähän johtamis- ja organisatiotutkimuksen piirissä. Asiaan on kiinnittänyt huomiota mm. Grandy & Levit 2015.

esittelyssä keskitytään strategiatyöhön kirkon yksittäisillä hallinnon tasoilla, strategiseen johtamiseen kirkossa ja julkisen hallinnon strategiatyöhön²¹. Strategiatyössä keskeistä ovat yhtäältä organisaatioidentiteettiin liittyvät seikat ja toisaalta toimintaympäristön piirteet. Siksi katsauksessa aiempaan tutkimukseen nostetaan esiin pääosin sellaisia tutkimuksia, jotka käsittelevät Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa tai muuta julkisyhteisöä, joka toimii samassa toimintaympäristössä eli suomalaisessa yhteiskunnassa.

Esimerkkinä kansainvälisestä kirkollisesta strategiatutkimuksesta voidaan käyttää Robin Gill'n ja Derek Burken tutkimusta, jossa he käsittelevät strategista suunnittelua ja johtamista kirkon hallinnossa Englannin anglikaanisen kirkon viitekehyksessä. Gill'n ja Burken peruskysymys on, miten kirkko voi tulla toimeen ympäröivän yhteiskunnan muutosten pyörteessä. He kannustavat esimerkin ottamiseen muista strategista johtajuutta toteuttavista organisaatioista. Soveltaminen ei voi kuitenkaan tapahtua suoraviivaisesti, koska kirkon toiminta-ajatus on varsin ominaistakeinen verrattuna muihin organisaatioihin. Esimerkiksi erilaisuudesta he nostavat sen, että kirkko ei tavoittele taloudellista voittoa.²² Gillin ja Burken mukaan kirkon piirissä perinteiden vahva osuus saattaa olla esteenä strategisen otteen omaksumiselle. He näkevät kirkon melko synkäksi, menneeseen tuijottavana ja muuttumattomuutta tavoittelevana instituutiona. Heidän mukaansa strategia-ajattelu näyttäytyy perinnettä tukevana. Gill ja Burke löytävät strategisen ajattelun juuret syvältä kristinuskon historiasta. He määrittelevät esimerkiksi ensimmäiset apostolit suuriksi strategisiksi johtajiksi.²³

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tuomiokapitulien strategista toimintaa ja hiippakuntien strategia-asiakirjojen sisältöä on tutkittu 2000-luvun alun tilanteessa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös Läsnäolon kirkko -strategiaa ja selvitetään, miten se on vaikuttanut tuomiokapitulien strategisessa toiminnassa. Tutkimuksessa mittavan roolin saa strategioiden sisällön kuvaus ja analysointi.²⁴

²¹ Kirkon piirissä syntyneitä yksittäisiä strategioita tai strategioita spesifeistä näkökulmista on tutkittu jonkin verran erityisesti pro gradu -tutkimuksissa. Jäljempänä esiteltujen tutkimusten lisäksi esim. Karhumaa 2007, Oravasaari 2008 ja Pulkkinen 2018.

²² Gill & Burke 1996, 1–2, 12, 42.

²³ Gill & Burke 1996, 1–2, 4–11.

²⁴ Ahonen 2007.

Tuomiokapitulit luokitellaan aloitteleviin, kehittyneisiin ja vahvoihin strategeihin.²⁵ Aloitteleviin strategeihin sijoitetaan kaksi, kehittyneisiin strategeihin kolme ja vahvoihin strategeihin kolme hiippakuntaa. Tutkimustuloksena esitetään, että kaikissa hiippakunnissa on paljon strategia-teoreettista tietoa ja osaamista, joten niissä ollaan kulkemassa kohti vahvempaa strategista työskentelytapaa. Vertaamalla hiippakuntastrategioiden syntyprosessia Näsin ja Aunolan sekä Kamenskyn ajatteluun tutkimuksessa tehdään johtopäätös, että tuomiokapitulien strategioiden rakenne vastaa yleistä strategioiden rakennetta, mutta sitä on sovellettu kirkon tarpeita vastaavaksi.²⁶ Ahosen tutkimus jättää ilmaan kysymyksen, mitkä ovat nuo kirkon tarpeet. Mihin seikkoihin kirkollisessa strategia-ajattelussa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota? Tämä tutkimus etsii vastausta muun muassa mainittuun kysymykseen.

Kirkon keskushallinnon strategisia asiakirjoja, visiodokumentteja ja rakennemuutoksen ohjaukseen keskittyviä linjauksia on tutkittu myös tiedonsosiologisesta näkökulmasta²⁷. Kyseinen tutkimus etsii vastausta kahteen kysymykseen: millaisena uskonnollista todellisuutta rakentavana ja ylläpitävänä instituutiona kirkko strategioissa näyttäytyy tiedonsosiologisesta perspektiivistä ja miten kirkko asemoituu suhteessa sekularisaatioksi kutsuttuun yhteiskunnan, instituutioiden ja yksilön maallistumiskehitykseen?²⁸ Johtopäätöksissä todetaan, että kirkon strategisten toimintamallien valinta ja perustelut nousevat kansankirkon säilyttämisen ja organisaation toimintakelpoisuuden turvaamisen motiiveista. Tämä tapahtuu tilannekohtaisia legitimaatioita hyödyntämällä, vaikka ne perustuisivatkin keskenään ristiriitaisiin oletuksiin siitä, millä tavoin uskonnollisen instituution tulisi toimia pluralisaation ja sekularisaation leimaamassa yhteiskunnassa.²⁹

Tutkimuksellisesti on pyritty selvittämään myös strategiseen johtamiseen liittyviä kysymyksiä seurakunnissa³⁰. Kirkossa johtajuuden perusteet ovat kerroksellisia ja ne ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa, jolloin niissä on nähtävissä eri aikakausien painotuksia, jotka ovat osin jännitteisiä keskenään. Vuosituhannen alusta alkaen strategisuus on ollut

²⁵ Ahonen 2007, 31.

²⁶ Ahonen 2007, 31–40, 73.

²⁷ Peltonen 2014.

²⁸ Peltonen 2014, 24.

²⁹ Peltonen 2014, 39, 223.

³⁰ Vihko 2008.

keskeisellä sijalla. Kirkkoherran tehtäväksi strategiaprosessissa nähdään prosessin kaikinpuolisesta sujumisesta huolehtiminen. Lisäksi tärkeää on se, että kirkkoherra kykenee innostamaan työntekijät ja luottamushenkilöt strategiatyöskentelyyn. Tarkastellessaan konsulttien roolia seurakuntien strategiaprosesseissa tutkija pohtii, tulisiko kirkon systemaattisesti kouluttaa omia työyhteisökonsulttejaan strategiatyöskentelyn menettelytapojen monipuoliseen osaamiseen. Tutkimuksen mukaan konsulttien osaaminen perustuu lähinnä ”kokemukseen ja käytäntöön”.³¹ Seurakuntien strategiatyöskentelyn ongelmana tutkimuksessa nähdään puute ajasta ja kokonaisvaltaisesta strategiäkäsitelmästä.³²

Seurakuntien strategiatyöskentelyn käytäntöjä ja toimivuutta on tutkittu jonkin verran³³. Metsämuurosen tutkimuksen mukaan tärkein seurakunnan strategiaprosessin toimivuuteen vaikuttava tekijä on seurakunnan johdon asenteet. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että seurakunnilla on tarvetta ja halua saada lisää koulutusta strategiatyöskentelyyn. Vastaaja-seurakunnista 64 prosentissa sekä asenteet että olosuhteet ovat myönteisiä strategiatyöskentelylle. Noin yhdeksän prosenttia vastaajista asennoitui strategiatyöskentelyyn välinpitämättömästi tai kielteisesti. Tutkimus korostaa strategiatyöskentelyn merkitystä toiminnan tehokkuuden ja taloudellisuuden takaajana. Aihetta ei käsitellä kirkon omista lähtökohdista käsin vaan tarkastelunäkökulmana käytetään yksinomaan strategialähtöistä organisaatiota ja tietoperustaista strategianäkemystä.³⁴

Seurakuntien johtamista, sen käytäntöjä ja haasteita, Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnissa on tutkittu yleisellä tasolla jonkin verran, esimerkiksi kirkkoherrojen johtamistehtävää³⁵. Piiran tutkimuksessa kirkkoherrat määritellään asiantuntijajohtajiksi, jotka toimivat julkishallinnollisen asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Sekä julkishallinnollisuus että asiantuntijaorganisaatioluonne vaikuttavat johtamistehtävään.³⁶ Kyseisen tutkimuksen mukaan kirkkoherrat kokivat ongelmalliseksi kirkon organisaation monikerroksellisuuden. Tämä vaikeuttaa ja hidastaa päätöksentekoa niin seurakunnan sisällä kuin suhteessa ylempiin organisaatiotasoihin. Organisaation kokonaisuus näyttäytyy epäsel-

³¹ Vihko 2008, 58–59, 61.

³² Vihko 2008, 62–66.

³³ Esim. Metsämuuronen 2008.

³⁴ Metsämuuronen 2008, johdanto, 106, 110–111.

³⁵ Esim. Palmu 1990; Piira 2010; Asikainen 2010.

³⁶ Piira 2010, 8, 78.

vänä. Toiseksi johtamishaasteiden nähdään nousevan kirkon hengellisestä perustehtävästä. Perustehtävä synnyttää moninaisia odotuksia ja toiveita, koska ihmisten hengellisyys on niin erilaista. Kolmanneksi johtamisongelmaksi määritellään solistinen työkuulttuuri ja varsin itsenäinen työote. Neljäksi haastetta aiheuttaa kirkkoherraksi ajautuminen ilman halukkuutta esimiestehtäviin.³⁷ Yhtenä johtamisen osa-alueena aineiston pohjalta nostetaan esiin strateginen ohjaus, mutta johtamisen käytännöissä tai johtajana onnistumisen edellytyksissä strategista työskentelyä ei mainita³⁸.

Seurakuntien ja kirkon organisaatiokulttuuriin kuuluvia, strategiatyötä sivuavia, osa-alueita on tutkittu melko runsaasti. Huomion kohteena ovat olleet muun muassa jo edellä mainittu johtaminen, päätöksenteko, rakenteet, vallankäyttö, seurakuntatyön tavoitavuus ja toimintaympäristön muutokset sekä seurakuntatyön alueellinen suunnittelu ja toteutus³⁹. Koska suomalaisessa teologisessa tutkimuksessa kirkon strategiat kokonaisvaltaisesta näkökulmasta ovat melko koskematon tutkimuskenttä, tässä tutkimuksessa hyödynnetään muilla tieteenaloilla tehtyä tutkimusta ja teoriaa.

Yksityisellä sektorilla strategiatutkimus on keskittynyt pääosin sisältöihin ja julkisella sektorilla huomio on kiinnitetty enemmän päätöksenteko- ja suunnitteluprosesseihin. Strategian kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta hedelmällisintä olisi lähestyä sitä kokonaisuutena sen sisällön, mutta myös kontekstin ja prosessin kautta.⁴⁰ Strategiatutkimusta on tehty esimerkiksi hallinto-, liiketalous-, kansantalous- ja sosiaalitieteissä. Eri tieteenaloilla käsitteelliset lähtökohdat poikkeavat jonkin verran toisistaan. Hyödyllisiä ja mielenkiintoisia virikkeitä tälle tutkimukselle ovat antaneet kuntien, valtionhallinnon, yliopistojen, ammattikor-

³⁷ Piira 2010, 47–48, 51–54.

³⁸ Piira 2010, 71–74.

³⁹ Esim. Sattilainen 2000 on tarkastellut aluetyötä Rauman seurakunnassa ja Nieminen 2002 aluetyömallin toteutumista laajemmin Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Seurakuntien asemaa, kumppanuuksia ja sopimuksellisuutta ovat tutkineet Kallunki 2010, 2014 ja Lehtinen 2013. Niemistö 2013 tarkasteli seurakuntaliitosten vaikutusta asiakaslähtöisyyteen ja Niinistö 2014 seurakuntien rakennemuutosta ja kirkon johtamiskulttuuria. Eri toimijoiden vallankäyttöä kirkkoherranvaaliprosesseissa on tutkinut Tuisku 2014.

⁴⁰ Sotarauta 1996, 18.

keakoulujen ja järjestöjen kentässä tehdyt tutkimukset⁴¹. Seuraavaksi nostan esiin muutamia strategiatutkimuksia suomalaisen yhteiskunnan eri alueilta.

Klassista strategiatutkimusta edustaa Pasi-Heikki Ranniston väitöstutkimus Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus selvittää strategiaprosessin etenemistä sekä kunnanjohtajan roolia prosessissa ja strategian käytäntöön viemisessä. Tutkimustuloksena esitetään, että kunnanjohtajien rooli strategisina johtajina vaihtelee huomattavasti heidän persoonallisten mieltymystensä mukaan. Luottamushenkilöiden osuus kunnan strategisessa johtamisessa on tutkimuksen mukaan vähäinen. Henkilöstö ei osallistu aktiivisesti strategiseen työskentelyyn vaan ylin viranhaltija johto saa keskeisen roolin. Johtopäätöksissä esitellään kaksi toisistaan poikkeavaa mallia kunnan strategisen johtamisen toteuttamiseksi.⁴²

Strategia-ajattelun osa-alueiden erilaisia korostuksia yliopiston johtamisessa on myös tutkittu. Oman tutkimukseni kannalta mielenkiintoinen on tutkimuksen alaongelma, jossa pohditaan strategian käsitettä ja sitä, miten strategia-ajattelun koulukunnat soveltuvat yliopistoympäristöön. Tutkimuksessa kuvataan yliopiston strategisen johtamisen ongelmallisuutta valtion, akateemisen profession ja markkinavoimien jännitteessä. Yliopistoilta vaaditaan yhtäältä omaleimaista strategista profiloitumista, mutta toisaalta samanaikaisesti niiden riippuvuus ympäristöstä kasvaa. Lopuksi esitellään yliopistoympäristön strategiseen työskentelyyn kehitetty malli, joka korostaa yliopiston johtamistyössä henkilöstöjohtamisen merkityksellisyyttä.⁴³

Uudempi strategiatutkimus on kritisoinut ja kyseenalaistanut niin sanotun klassisen strategiatutkimuksen lähtökohtia. Kritiikin kärki kohdistuu strategian itseoikeutettuun asemaan parhaana suunnittelua ja päätöksentekoa määrittävänä käsitejärjestelmänä. Samalla on kysytty, miksi organisaation johdolla on niin voimakas asema strategisten toimijoiden joukossa.⁴⁴ Vastapainona klassiselle strategiatutkimukselle on kriittinen tutkimusperinne, jossa tarkastellaan muun muassa strategisen suunnitte-

⁴¹ Jatkossa esiteltujen aikaisempien tutkimusten lisäksi katso esim. Määttä 2005, Oiva 2007, Puusa 2007, Ketola 2015, Jäntti 2016, Lonka 2016, Puustinen 2017, Bolland 2017.

⁴² Rannisto 2005.

⁴³ Malkki 1999.

⁴⁴ Mm. Knights & Morgan 1991; Barry & Elmes 1997; Eriksson & Lehtimäki, 2000a-d.

lun ja johtamisen diskursiivisia ja sosiaalisia käytäntöjä⁴⁵. Tällöin käytössä ovat diskursiiviset, narratiiviset, retoriset tai keskusteluun keskittyvät menetelmät.

Esimerkin uudemmasta strategiatutkimuksesta tarjoaa Hanna Lehtimäen artikkeliväitöskirja Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Hänen tutkimuskysymyksensä liittyvät paikallisiin strategiaan kielenkäytäntöihin, siihen miten ja millaisiksi vallitsevat kielenkäytännöt tekevät kaupungin eri toimijoita ja niiden välisiä suhteita sekä millaisia vaihtoehtoisia toimijoita avautuu strategian kielenkäytännöistä. Tutkimus puhuu strategian moniäänisyyden puolesta ja pyrkii avaamaan tilaa ajattelutavalle, josta strategian tekeminen on enemmän kuin asiakirjan tuottamiseen liittyvät prosessit. Merkittävänä nähdään organisaation monimuotoiset päivittäiset puheet ja käytännöt, joilla strategia jatkuvasti uusiintuu ja muovautuu.⁴⁶ Vastaavalla metodilla on tutkittu myös seurakuntalaisten osallisuutta kirkon strategiapuheessa Meidän kirkko -strategiamietinnön valossa. Tutkimuksen perusteella kirkon strategiapuheessa ongelmallista on strategisten linjausten ja puhetapojen ristiriita. Vaikka strategisissa tavoitteissa pyritään vahvistamaan seurakuntalaisen osallisuutta, Meidän kirkko -strategian käyttämät puhutavat uusintavat perinteisiä hierarkkisia vuorovaikutussuhteita ja työntekijäkeskeistä toimintakulttuuria.⁴⁷

Tampereen teknisen yliopiston strategioinnin kehittymistä tarkasteleva tapaustutkimus edustaa Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaa. Kyse on strategioinnin tutkimuksesta eli tutkimuskohteena on strategian rakentuminen sosiaalisen toiminnan kautta monitahoisena ja dynaamisena ilmiönä. Strategiointi nähdään arkisena ja kaikkialla läsnäolevana sekä laajan joukon tekemänä ilmiönä. Kyseessä on melko uusi tutkimussuuntaus, joka on kuitenkin kasvattanut asemaansa nopeasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Keskiössä on strategisen toimijuuden ja käytäntöjen merkityksen kysymykset sekä se, mitä seurauksia strategioinnilla on⁴⁸ ja miten strategia herää eloon arjen työssä⁴⁹. Näkökulma on voimakkaasti sosiologisesti virittynyt.

⁴⁵ Esim. Vaara, Sorsa & Pälli 2007.

⁴⁶ Lehtimäki 2000.

⁴⁷ Thitz 2012.

⁴⁸ Nokelainen 2016, 4–6, 13, 59.

⁴⁹ Balogun, Best & Lê 2015.

Strategioinnin tutkimus yliopistomaailmassa on osoittanut, että yliorganisatorisilla käytännöillä on yliopiston strategiointia merkittävästi ohjaava vaikutus, esimerkiksi tulosjohtamis- ja kilpailukäytännöillä sekä strategia- ja muutospuheella. Tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä, että strategioinnilla on asiantuntijaorganisaatioissa erityispiirteitä verrattuna yritysorganisaatioihin.⁵⁰ Keskijohdon merkittävä rooli strategioinnissa korostuu kunnallisessa tutkimuksessa, joka keskittyy valaisemaan osallistavaa julkisen sektorin strategiatyötä käytännössä⁵¹.

Esimerkin Strategia käytäntönä -suuntauksen tutkimuksesta kirkon piirissä tarjoaa yksittäisen helsinkiläisseurakunnan strategiakäytännöistä kirjoitettu artikkeli. Tutkimus perustuu oletukseen, että kerronta on yksi strategian tekemisen tapa. Artikkelin osoittaa, että vakiintuneet strategiatarinat uusiintuvat vahvasti seurakunnan johdon, konsultin ja työntekijöiden kerronnassa. Johtopäätösten mukaan kohdeorganisaatioissa vakiintuneet kulttuuriset strategiatarinat estivät yhteistä tulevaisuuden määrittelyä sekä paikallisen ja ammatillisen tiedon hyödyntämistä strategiatyössä.⁵²

Käytännöllisen näkökulman strategiatutkimukseen tuo Suomen Strategisen Johtamisen Seura. Sen laatima strategiabarometri kokoaa yhteen strategia-ammattilaisten tietoa, kokemuksia ja näkemyksiä strategiseen johtamiseen liittyvistä haasteista yritysmaailmassa. Barometrin tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva kansallisesta strategia-agendasta ja sen keskeisistä kehityspiirteistä. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisina havaintoina barometristä voidaan kiteyttää seuraavat näkökulmat:

- Toimintaympäristöt monimutkaistuvat.
- Muutokset nopeutuvat ja voimistuvat.
- Tärkeimmät teemat strategisessa suunnittelussa ovat asiakastarpeiden syvällisen ymmärryksen lisääminen, osaamisen jatkuva kehittäminen ja johtaminen ja strategisen suunnittelun fokusointi aidosti strategiaan asioihin.
- Yrityssektorilla strategiaosaaminen on kehittynyt nopeasti useilla strategiaprosessin osa-alueilla kuten strategisen suunnittelun osaamisessa, strategisen ajattelun ja ymmärryksen tasossa sekä strategioiden viestimisen onnistumisessa.

⁵⁰ Nokelainen 2016, 217–229.

⁵¹ Einola & Kohtamäki 2015, 5–6.

⁵² Laine & Katila & Salmi 2017.

- Eniten strategian toteutusta vaikeuttavat päivittäisen käytännön työn hallitsevuus, epäselvä strategia, puutteelliset johtamistaidot organisaation eri tasoilla, organisaation sisäinen kommunikaatio, liian vähäiset resurssit sekä omien yksikköjen etujen ajaminen.⁵³

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on suuri ja historiallisesti merkittävä toimija suomalaisessa yhteiskunnassa. Sen strategiatyötä ja -ajattelua on tutkittu niukasti. Tämä tutkimus täyttää strategia-ajattelua koskevassa tutkimuksessa olevaa aukkoa paitsi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon omasta näkökulmasta myös osana julkisoikeudellisten yhteisöjen strategioiden kokonaisuutta ja koko kansallista strategiakenttää.

1.3. Strategiateoreettiset lähestymistavat

Erilaisia strategiateoreettisia näkemyksiä on vuosikymmenten kuluessa kehittynyt lukuisia ja ne lähestyvät strategia-ilmiötä monista eri näkökulmista. Laskutavasta riippuen voidaan löytää kuudesta kymmeneen toisistaan melko lailla poikkeavaa koulukuntaa⁵⁴. Strateginen ajattelu on eriaikoina ja eri tilanteissa painottanut erilaisia asioita riippuen muun muassa johtajan näkemyksistä, ympäristön tarjoamista virikkeistä ja yhteiskunnallisesta tilanteesta. Mikään koulukunta ei ole saavuttanut muihin verrattuna pysyvästi ylivertaista asemaa.⁵⁵

Keskeiset erot strategisten koulukuntien välillä kulminoituvat strategia-prosessin hallittavuuteen sekä toteutukseen osallistuvien henkilöiden asemaan ja määrään. Strategiaa tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomio erityisesti kahteen näkökulmaan. Ensinnäkin, onko kyseessä suunniteltu, tavoitteellisen toiminnan tuotoksena syntynyt vai itsestään muotoutuva, prosessin myötä esiin pulpahtava strategia. Toiseksi, onko painopiste aktiivisesti pohdituissa strategisissa aikomuksissa vai passiivisessa toimintaympäristön muutoksiin sopeutumisessa.⁵⁶

Tämän tutkimuksen kannalta koulukuntien välisillä nyanssieroilla ei ole merkitystä. Kirkon strategia-ajattelun tutkiminen ja ymmärtäminen

⁵³ Skurnik & Karhu & Laamanen 2008.

⁵⁴ Näsi & Aunola 2002, 11.

⁵⁵ Rannisto 2005, 51–52.

⁵⁶ Sotarauta 1996, 242.

edellyttää kuitenkin yleisluonteista katsausta strategisten koulukuntien keskeisiin ajattelumalleihin. Kokonaiskuvan luomiseksi jatkossa esitellään neljä mahdollista lähestymistapaa strategioihin. Neljän lähestymistavan yksinkertaistetun jaottelun on laatinut Richard Whittington. Lähestymistavat ovat klassinen, systeeminen, evolutionaarinen ja prosessuaalinen lähestymistapa.⁵⁷

Klassinen lähestymistapa on lähestymistavoista vanhin ja sen vaikutus eri toimijoiden strategiisiin suunnitteluprosesseihin on ollut huomattava. Klassinen näkemys strategiasta ja sen tarkoituksesta on tavoitesuuntautunut. Klassisen lähestymistavan mukaan strategisen ajattelun tavoitteena on voiton maksimoiminen, tulevaisuuden turvaaminen ja toiminnan ohjaaminen. Näkemyksen mukaan organisaatio ja sen ulkopuolinen maailma voidaan tehdä ennustettavaksi ja muovailtavaksi käyttäen apuna kerättyä informaatiota ja erilaisia tekniikoita. Prosessin aikana luotu organisaation tavoite on yksiselitteinen. Suunnittelu on rationaalista, vaiheittaista ja hyvin kontrolloitua. Klassisessa lähestymistavassa ajatellaan, että epäselvyydet tulevaisuuden tai toimintaympäristön suhteen pystytään poistamaan analyysien avulla. Toimintaympäristö on ennustettavissa ja hallittavissa. Jos ongelmia ilmenee, ne voidaan ottaa haltuun pilkkomalla ja rajaamalla. Syyt ja seuraukset pystytään kronologisesti erottamaan toisistaan. Strategiaprosessista vastaa johtaja eli strategi asiantuntijatyönä ja strategiat ovat suoria käskyjä organisaatiolle. Johtajan tulee nauttia vahvaa luottamusta. Strategiat laaditaan suunnitteluprosessissa valmiiksi ja formuloidaan täsmällisesti. Toteutusvaihe nähdään suunnittelusta erillisenä operatiivisena toimintana. Strategia on osa päätöksentekojärjestelmää. Organisaatorakenteen, systeemien ja prosessien on sopeutettava voimassa olevaan strategiaan.⁵⁸

Organisaation ylimmän johdon keskeinen tehtävä on opettaa muita ymmärtämään strategiaa⁵⁹. Klassisen ajattelutavan mukaan strategian yksi merkittävä funktio on huolehtia siitä, että organisaatio toimii rationaalisesti ja loogisesti. Rationaalisuus näyttäytyy strategiadokumentin elementeissä: organisaation merkityksen pohdinnassa, menestyksen kriteereissä ja strategisissa valinnoissa sekä lopulta sen valvonnassa, että valittu strateginen käyttäytyminen toteutuu. Klassinen strategianäkemys

⁵⁷ Whittington 1993.

⁵⁸ Mintzberg 1978, 934–935; Mintzberg & Waters 1985, 257–272; Whittington 1993, 11–16; Mintzberg 1994, 38–39; Sotarauta 1996, 9.

⁵⁹ Porter 1996, 77.

aktivoituu tyypillisesti byrokraattisissa ja hierarkkisesti rakentuneissa organisaatioissa.⁶⁰

Systeeminen lähestymistapa luottaa organisaation kykyyn säilyttää tehokkuutensa myös toimintaympäristön muutosten pyörteissä. Systeemi-
syys perustuu siihen, että yksittäiset asiat ja ilmiöt liittyvät aina laajempiin kokonaisuuksiin: koko olevaisuus muodostuu elävistä järjestelmistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja toistensa kanssa. Systeeminen lähestymistapa korostaa, että strategia syntyy aina tietyssä historiallisessa hetkessä ja kulttuurillisessa ympäristössä, monimutkaisten kytkösten verkostossa. Päätöksentekijät nähdään ihmisinä, joiden käyttäytyminen juontuu erilaisista sosiaalisista yhteyksistä. Näillä yhteyksillä on merkittävä vaikutus tavoitteiden asettamisessa ja toimintalinjausten valinnassa. Verkostot ohjaavat valintoja. Strategiaa määrittävät normit perustuvat paikallisen yhteisön kulttuurisiin sääntöihin. Suunnittelun sosiologinen herkkyyks korostuu eli strategisen ajattelun muodot ovat sidottuja sosiaaliseen kontekstiin.⁶¹

Strategian lopputulokset voivat olla moniarvoisia eikä niiden ensisijainen tavoite ole voiton maksimoiminen. Samoin kuin klassisessa lähestymistavassa myös systeemisessä lähestymistavassa strategiaprosessi on tarkkaan harkittu ja sen lopputulos on tietoisien tuottamisen tuotos.⁶² Kirkolliseen kontekstiin soveltaen systeemisen lähestymistavan edustajat ajattelevat, että seurakuntien strategiat poikkeavat toisistaan prosesseina ja sisällöllisesti, koska toimintaympäristöt, mutta ennen kaikkea seurakuntalaisten, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden sosiaaliset verkostot, ovat erilaiset.

Evolutionaarinen lähestymistapa perustuu luonnolliseen valintaan. Lähtökohtana on ajatus, että sosiaalinen kehitys tai ihmisyhteisöt eivät noudata suoraviivaista kaavaa vaan kehittyvät evolutionaarisesti: välillä hyppäyksittäin ja ennakoimattomasti. Tästä johtuen organisaation johto ei milloinkaan pysty toimimaan täysin johdonmukaisesti ja rationaalisesti. Siksi metodista riippumatta vain parhaimmat selviytyvät. Toimintaympäristön muutoksia ei saa haltuun parhaimmillaan strategiaprosesseilla. Kaikki strategiat ovat tehottomia, koska tulevaisuus on niin epävakaa ja ennakoimaton. Muutos tapahtuu omatahtisesti tunnistamatt-

⁶⁰ Ansoff 1981, 158.

⁶¹ Whittington 1993, 22–39; Sotarauta 1996, 175–176.

⁶² Whittington 2001, 2.

tomien lakien mukaan. Evolutionaarisen käsityksen mukaan tärkeimmäksi tekijäksi strategiatyössä nousee uusien innovaatioiden ja ideoiden runsaus. Markkinat seulovat niistä parhaat. Evolutionaarisessa lähestymistavassa kyse ei varsinaisesti ole tulevaisuusorientoituneesta suunnittelusta vaan lyhyentähtäimen kilpailuedun etsimisestä. Siksi johtajien olisi panostettava ennen kaikkea operationaaliseen toimintaan. Kokeilut ja nopea reagointi tuottavat parhaan lopputuloksen. Tämä ei silti tarkoita, etteikö johtajuudella, tiedostetulla kehittämistoiminnalla ja päätöksentekojärjestelmillä olisi merkitystä evoluution suuntautumisessa ja merkityksellisyyksien määrittelemisessä.⁶³ Evolutionaarisesta näkökulmasta katsottuna menestyksekkäät strategiat leviävät ja tuloksettomat katoavat⁶⁴.

Evolutionaarisessa katsannossa jokainen organisaation historian yksittäinen vaihe näyttäytyy lopullisena päämääränä, johon systeemi pyrkii. Tämä osoittautuu kuitenkin erehdykseksi, kun siirrytään evoluution seuraavaan vaiheeseen ja ”lopullinen tila” osoittautuu vain yhdeksi lenkiksi tilojen loppumattomassa ketjussa.⁶⁵

Prosessuaalinen lähestymistavan mukaan maailma tulee hyväksyä sellaisena kuin se on. Lähestymistapa kyseenalaistaa evolutionistien tavoin rationaalisen strategisen suunnittelun mahdollisuudet. Siinä suhtaudutaan strategiaan hyvin pragmaattisesti. Prosessuaalistien mukaan ei ole mahdollista luoda yksiselitteisiä tavoitteita eikä strategisella johdolla ole yksinoikeutta luoda strategiaa. Strateginen päätöksenteko ei ole suoraviivaista vaan pikemmin erilaisten intressien välistä sekamelskaa ja taistelua. Strategiat nousevat esiin tämän hämmennyksen tuotteena. Poliittiset kompromissit määrittelevät syntynyttä strategiaa enemmän kuin rationaaliset tekijät. Klassisen lähestymistavan menetelmillä on tässäkin katsannossa oma paikkansa. Ne vahvistavat turvallisuuden tunnetta ja luovat tuntoa kehityksen edistymisestä. Toisaalta prosessuaalisen lähestymistavan kannattajat ajattelevat, että tarkkaankaan suunnitellun strategian toteuttamatta jättäminen ei johda organisaatiota epäedulliseen asemaan suhteessa muihin.⁶⁶

⁶³ Sotara 2007, 9.

⁶⁴ Whittington 1993, 17–22; Sotara 1996, 177–178.

⁶⁵ Ekeland 1990, 138–139.

⁶⁶ Whittington 2001, 4.

Prosessuaalisen lähestymistavan ydinajatus on, että strategia voi olla paitsi suunniteltu, myös emergentti eli pinnalle nouseva ja ikään kuin tietoisuuteen pulpahtava. Strategia voi siis nousta esiin tiedostamattomasti tai toisenlaisista strategisista aikeista huolimatta. Emergentit strategiat saattavat suunnitteluprosessin kautta muuttua tarkoitetuiksi strategioiksi. Strategia määräytyy näin ollen toiminnan seurauksena. Strategia on enemmän oppimisen ja sopeutumisen prosessi kuin pitkántähtäimen suunnitelma. Keskiöön nousee organisaation sisäinen, jatkuva kommunikaatio- ja neuvotteluprosessi.⁶⁷ Prosessisuuntautuneisuutta on pidetty hedelmällisenä lähestymistapana erityisesti nopeasti muuttuvissa ja vaikeasti ennustettavissa olosuhteissa⁶⁸. Strateginen työskentely on intuitiivista ja osin implisiittistä. Usein strategian katsotaan syntyvän pienin askelin juuri epäjärjestyksestä ja hämmennyksestä. Strategia muotoillaan osana käytännön toimintaa, eikä varsinaisilla päätöksentekoprosesseilla katsota olevan juurikaan merkitystä. Tärkeää on taustalla vallitseva tahtotila, joka on riittävän yksiselitteinen osoittamaan suunnan, johon halutaan edetä ja samaan aikaan niin laaja-alainen, että riittävä strateginen joustavuus voidaan saavuttaa. Strateginen tahtotila pitää yllä toiminnan intoa.⁶⁹

Tämä tutkimus edustaa klassista strategiatutkimusta, jossa huomio kiinnittyy erityisesti strategioiden sisältöön. Strategiaprosesseja ja strategista johtamista tarkastellaan siinä määrin kuin strategiadokumentit ja kyselyaineisto niitä kuvaavat. Klassinen strategiateoreettinen viitekehys on ohjannut tutkimuskysymysten asettamista. Siksi näkökulmina ovat sisällön kuvaaminen, kehityksen tarkastelu ja arviointi. Tutkimusaineiston analyysivaiheessa teoreettista kehystä käytettiin tulkinnat mahdollistavana apuvälineenä. Tutkimuksen yläkategoriat ja dispositio muodostettiin teoreettisen viitekehysten ohjaamana.

1.4. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan aikaisemman strategiatutkimuksen ja strategiateoreettisen viitekehysten avulla strategia-ajattelun ominaispiirteitä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Tässä tutkimuksessa

⁶⁷ Whittington 1993, 22–27; Sotarauta 1996, 178–181.

⁶⁸ Sotarauta 1996, 237.

⁶⁹ Whittington 2001, 21–26.

strategia-ajattelun *ominaispiirteellä* tarkoitetaan sellaista tunnusomaista seikkaa, joka ilmentää kirkon strategia-ajattelun erityispiirrettä tai tyyppillistä ominaisuutta. Ominaispiirteet luonnehtivat näin ollen kirkon strategia-ajattelun erityislaatua ja merkitystä. Yleisessä katsannossa ominaispiirteet voivat myös erottaa organisaation strategia-ajattelun muiden organisaatioiden strategia-ajattelusta. Tässä tutkimuksessa varsinainen tutkimusaineisto ei mahdollista vertailua muihin organisaatioihin. Vertailua tehdään kuitenkin jossain kohdin aiempaan tutkimukseen tai kirjallisuuteen perustuen.

Klassista lähestymistapaa soveltaen tutkimus tarkastelee kirkon strategia-ajattelua kolmesta eri näkökulmasta: kuvaten, kehitystä seuraten ja arvioiden. Strategia-ajattelun olemuksen ja kokonaisuuden syvälinen ymmärtäminen edellyttää sekä strategioiden sisällön että prosessien tarkastelua. Siksi tutkimusaineisto muodostuu kirkon strategiadokumenttien lisäksi kyselyaineistoista. Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Mitkä ovat Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteet? (*kuvaava näkökulma*)
- 2) Miten strategia-ajattelu on muuttunut Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa vuosina 2002–2018? (*kehityksen näkökulma*)
- 3) Millaisena näyttäytyvät strategia-ajattelun haasteet ja mahdollisuudet Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa? Mihin seikoihin tulisi kiinnittää huomiota kirkon ja sen seurakuntien tulevaisuustyöskentelyä kehitettäessä? (*arvioiva näkökulma*).

Kuvaava näkökulma luo yleiskuvan strategia-ajattelusta kirkossa. Huomion keskipisteenä ovat strategia-ajattelun ominaispiirteet. Kehityksen näkökulmasta tarkastellaan kuvattujen ominaispiirteiden muutoksia seurantajaksolla. Kahta ensimmäistä tutkimuskysymystä käsitellään luvuissa 3–5.

Arvioiva näkökulmasta perustuu strategiadokumenteista nousevaan itseymmärrykseen, jota peilataan kirkon olemuksesta nouseviin erityispiirteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Kolmas tutkimuskysymys on tarkastelun alla erityisesti tutkimuslukujen 3–5 loppuyhteenvedoissa sekä johtopäätöksiin keskittyvässä luvussa kuusi. Johtopäätösluvussa

nostetaan esiin sellaisia näkökulmia, joihin tutkimuksen mukaan on tarpeellista kiinnittää huomiota pohdittaessa strategia-ajattelun haasteita ja mahdollisuuksia Suomen evankelis-luterilaisen kirkon viitekehyksessä. Millaisia esteitä ja edistäviä tekijöitä strategia-ajattelulle muodostavat kirkon olemuksesta nousevat erityispiirteet kuten seurakuntatyöyhteisön hengellinen luonne, kirkon työn pitkä historia, johtamisen omaleimaisuus, kirkon monitasoinen organisaatorakenne ja päätöksentekojärjestelmä tai kirkon ja seurakuntien vakiintunut toimintakulttuuri?

Kirkon strategisen työskentelyn kehittämisen kannalta tutkimus on perustutkimusta kuvatessaan kirkon strategia-ajattelua ja peilattessaan sitä teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksella avataan erilaisia näkökulmia toimintaympäristön muutosten kohtaamiselle ja kirkon työn kehittämiselle tulevaisuudessa.

1.5. Tutkimusaineisto ja analyysi

Tutkimusaineistona tutkimuksessa on käytetty kirkon eri organisaatio-
tasojen julkisia strategiadokumentteja, niiden hyväksymisasiakirjoja sekä kahta seurakuntien kirkkoherroilta koottua kyselyaineistoa. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat seuraavat kirkon organisaation tasot: 1) kokonaiskirkko, 2) kirkon yhteiset työmuodot, 3) hiippakunnat sekä 4) seurakunnat. Seurakuntayhtymien, seurakuntien eri työmuotojen, seurakuntapiirien sekä alue- ja kappeliseurakuntien strategiat rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimusaineisto ei sisällä myöskään kirkollisten järjestöjen, herätysliikkeiden ja muiden kirkkoa lähellä olevien yhdistysten ja säätiöiden strategioita.

Kirkon asema julkisoikeudellisena yhteisönä edellyttää dokumentoitua, kauaskantoista suunnittelua. Klassisen strategianäkemyksen mukaan dokumenteilla on strategiatyössä keskeinen rooli. Lähdeaineiston rajaus on tehty tiedostaen, että joidenkin muiden strategisten koulukuntien näkemys puoltaa vahvasti vapaata strategista ajattelua ja suunnanmuodostusta. Tällöin strategian ei tarvitse olla kirjallisessa asussa tai kirjallinen muoto voi olla hyvin vapaamuotoinen, esimerkiksi kuva, runo tai video. Aineiston rajauksella dokumentoituu aineistoon kysymyksenasettelun ulkopuolelle suljetaan muun muassa ne vuorovaikutusprosessit, joiden seurauksena strategia-asiakirjat ovat syntyneet sekä strategiaprosessien

aikana vaikuttaneet taustamotiivit. Strategiadokumenttien käyttö aineistona mahdollistaa useiden kohdeorganisaatioiden tarkastelun ja kohtalaisen pitkän tutkimusajanjakson.

Kirkon ensimmäinen yhteinen strategiadokumentti on otsikoitu *Läsnäolon kirkko* (2002). Sen tähtäyspiste on vuodessa 2010. Läsnäolon kirkko omien sisällöllisten linjaustensa lisäksi pyrkii ohjaamaan seurakuntien strategista suunnittelua tarjoten strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen kolmijakoista ajattelumallia missio-visio-strategia. Strategiaraportti tuottaa virikkeitä seurakuntasuunnitteluun entistä joustavammalla otteella.⁷⁰ Kirkon työmuodot (kasvatus, viestintä, diakonia, tietohallinto) ovat julkaisseet strategiansa vuosina 2002–2005 suunnaten vuoteen 2010. Neljä hiippakuntaa (Espoo, Lapua, Mikkeli, Tampere) laativat Läsnäolon kirkon pohjalta oman hiippakuntastrategian. Monissa seurakuntayhtymissä ja seurakunnissa käynnistettiin strateginen työskentely.

Kokonaiskirkon toinen strategia hyväksyttiin kirkkohallituksessa helmikuussa 2008. Se on nimeltään *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö. Strategia sisältää kirkon perustehtävän määrittelyn, kirkon arvot, vision tulevaisuuden kirkosta ja kirkon toiminnan suuntaviivat vuoteen 2015. Strategia painottaa strategisen jatkotyöskentelyn merkitystä paikallisella tasolla. Kirkon yhteiset työmuodot, hiippakunnat ja seurakunnat lähtivät Meidän kirkko -strategian julkaisemisen seurauksena toiselle strategiakierrokselle. Kirkon uudistunut strategia haastoi paikalliset toimijat laatimaan tai päivittämään omia strategioitaan.⁷¹

Kirkon kolmas yhteinen strategia on nimetty *Kohtaamisen kirkoksi* ja se hyväksyttiin helmikuussa 2014. Dokumentti hahmottelee kirkon suuntaviivat vuoteen 2020 asti. Strategia jatkaa Meidän kirkko -strategian pohjalta niiden haasteiden ratkomista, joita kirkko mahdollisesti kohtaa vuosina 2015–2020.⁷² Kohtaamisen kirkon synnyttämä strateginen liikehdintä on ollut aiempaa vähäisempää. Jotkin kirkon työmuodot sekä osa hiippakunnista ja seurakunnista ovat päivittäneet strategioitaan Kohtaamisen kirkon julkaisemisen jälkeen. Läsnäolon kirkko, Meidän kirkko ja Kohtaamisen kirkko -strategioiden syntyprosesseja ja sisältöä on kuvattu tarkemmin luvussa 2.4.

⁷⁰ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 17.12.2002, 212 §.

⁷¹ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 22.1.2008, 6 §.

⁷² Kirkkohallituksen täysistunnon pk 1.4.2014, 43 §.

Tutkimuksen aikarajaus määräytyy kirkon yhteisten strategiadokumenttien julkaisemisen rytmin mukaan. Ensimmäinen kirkon yhteinen strategia julkaistiin vuonna 2002, toinen vuonna 2008 ja kolmas 2014. Kirkon yhteisten strategioiden pohjalta syntyneiden strategioiden julkaiseminen ajoittuu noin 1–4 vuoden ajanjaksolle yhteisen strategian julkaisemisen jälkeen. Näin ollen tutkimus rajataan käsittelemään vuosia 2002–2018.

Tutkimusaineistoon on valittu strategiadokumentteja kaikilta tutkittavilta organisaatiotasoilta pitkätaisleikkausperiaatteella. Aineisto koostuu kolmesta aineistosarjasta. Ensimmäinen sarja perustuu Läsnaolon kirkko -strategian pohjalta syntyneisiin eri organisaatiotasojen strategioihin: kokonaiskirkon strategia, työmuotojen strategiat (3), hiippakuntien strategiat (3) ja kahden seurakunnan strategiat (6) samoista hiippakunnista kuin hiippakuntastrategiat. Toinen sarja muodostuu vastaavien yksiköiden Meidän kirkko -strategian pohjalta syntyneistä strategioista tai strategiapäivityksistä. Kolmas sarja pohjautuu puolestaan Kohtaamisen kirkko -strategian synnyttämiin strategioihin. Dokumenttiaineiston laajuus on kaikkiaan 13 + 13 + 13 strategiaa. Täydentävää tietoa tutkimusaineistoon kuuluvien strategioiden syntyprosesseista antavat strategioiden hyväksymisasiakirjat.

Tutkimuksen ensimmäisellä tarkastelujaksolla Kirkkohallituksen toimesta syntyi neljä työmuotostrategiaa (diakoniatyö, kasvatustyö, viestintä ja tietohallinto). Tietohallintostrategia rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, koska se on luonteeltaan teknillis-käytännöllinen eikä sisällä samankaltaista periaatteellista strategia-ajattelua ilmentävää pohdintaa kuin muut työmuotostrategiat. Viimeisessä aikasarjassa on huomattava, että kokonaiskirkon työmuodoista diakoniatyö ja kasvatustyö eivät tehneet uutta koko työmuotoa koskevaa strategiaa tai strategiapäivitystä kirkon yhteisen strategian pohjalta. Aineiston eheyden vuoksi dokumenttiaineistoa täydennettiin kirkon erityisnuorisotyön (diakonia) ja kirkon perheneuvonnan (kasvatus) strategioilla, joiden tausta-aineistona on Kohtaamisen kirkko -strategia.

Hiippakunnat valikoituivat tutkimukseen sen perusteella, että strategiatyö valituissa hiippakunnissa alkoi Läsnaolon kirkko -strategian pohjalta. Tämä kriteeri täyttyi Espoon, Lapuan, Mikkelin ja Tampereen hiippakuntien kohdalla. Koska tutkimusaineistoon haluttiin maantieteellisesti mahdollisimman tasainen jakauma, jätettiin Tampereen hiippa-

kunta tutkimuksen ulkopuolelle. Näin tutkimuksessa on edustettuna Etelä-, Länsi- ja Itä-Suomi. Kolmen hiippakunnan otos ei voi luoda kokonaiskuvaa hiippakuntien strategia-ajattelusta, mutta se arvioidaan riittäväksi ilmentämään, mikä hiippakunnille on tyypillistä. Espoon tuomiokapitulin laatimissa strategisissa dokumenteissa korostetaan, että kyseessä on tuomiokapitulin toimintalinjaus, ei hiippakunnan strategia. Mikkelin hiippakunta siirtyi käyttämään nimitystä tuomiokapitulin strategia toisessa aikasarjassa. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin selkeyden ja yksinkertaisuuden vuoksi kaikista hiippakuntatason strategisista asiakirjoista nimitystä hiippakuntastrategia.

Kustakin hiippakunnasta valittiin tutkimukseen kaksi erilaista seurakuntaa. Erilaisuuden perusteeksi valittiin koko tai alueellinen sijoittuminen hiippakunnassa. Valintaa ohjasi lisäksi se, että seurakunta oli laatinut strategian tai päivittänyt strategiaansa kolme kertaa tutkimusjakson 2002–2018 aikana. Seurakunta-aineistoa strategiadokumenttien muodossa on seurakuntien määrään suhteutettuna varsin vähän, siksi sitä voidaan pitää lähinnä esimerkinomaisena aineistokokonaisuutena.

Tutkimusjakson aikana tapahtuneet seurakuntajaon muutokset vaikuttivat aineistoon siten, että Jyväskylän kaupunkiseurakunnan strategia laajeni seurakuntaliitoksen seurauksena kattamaan myös Jyväskylän maaseurakunnan alueella tapahtuvan toiminnan vuodesta 2009 lähtien. Rantasalmen seurakunta liitettiin Savonlinnan seurakuntaan vuonna 2016. Tästä johtuen tutkimusaineiston toisessa ja kolmannessa aikasarjassa on mukana Savonlinnan seurakunta, jonka kappeliseurakuntana Rantasalmi toimii. Ensimmäisessä aikasarjassa tarkastellaan itsenäisen Rantasalmen seurakunnan strategiaa.

Ähtärin seurakunnan osalta strategioita on kolme (2010, 2013 ja 2017). Niiden aikajaksotus poikkeaa osin kokonaiskirkon strategian rytmityksestä. Siksi aineistoa täydennettiin ensimmäisen aikasarjan osalta Seinäjoen seurakunnan strategialla. Espoon hiippakunnassa oli tarkastelujakson päättyessä 19 seurakuntaa, joista vain viidessä oli alle 10 000 jäsentä. Kaikki nämä pienet seurakunnat kuuluivat seurakuntayhtymään lukuun ottamatta Karkkilan seurakuntaa. Siksi Karkkilan seurakunta valikoitui Espoon hiippakunnan pienten seurakuntien edustajaksi, vaikka strategiatyö seurakunnassa alkoi vasta Meidän kirkko -strategian julkaisemisen jälkeen. Ensimmäistä aikasarjaa täydennettiin Karkkilan puuttuvan strategian osalta Lohjan seurakunnan strategialla. Imatran seura-

kunta oli ensimmäisen tutkimuksen tarkastelujakson aikana jaettuna kolmeen alueeseen. Strategiatyö tapahtui aluejaon pohjalta. Koska tutkimuksessa kappeli- ja alue seurakuntien strategiat päädyttiin rajaamaan tarkastelun ulkopuolelle, Imatran seurakunnan osalta ensimmäisen aikasarjan dokumentit korvattiin Ylöjärven seurakunnan strategialla. Vaikka Ylöjärven seurakunta kuuluu Tampereen hiippakuntaan, sen katsottiin vastaavan profiililtaan varsin hyvin Imatran seurakuntaa.

Strategiadokumenttien lisäksi tutkimuksessa käytetään lähdeaineistona kahta strategiseen työskentelyyn liittyvää kyselyaineistoa. Kyselyt täydentävät muutoin ohueksi jäävää seurakunta-aineistoa. Ensimmäinen kyselyaineisto on syksyiltä 2008. Kyselyyn vastasi 243 seurakuntaa eli 47 prosenttia seurakuntien silloisesta kokonaismäärästä. Toinen kyselyaineisto kerättiin syksyllä 2010, jolloin kyselyyn vastasi 265 seurakuntaa eli 58 prosenttia seurakunnista. Molemmat kyselyt toteutettiin internetissä e-lomakkeella sekä suomen- että ruotsinkielisenä. Kyselyt lähetettiin seurakuntien virallisiin sähköpostiosoitteisiin. Kirkkoherroja kehoitettiin vastaamaan kyselyyn joko itsenäisesti tai yhdessä seurakunnan talouspäällikön ja luottamushenkilöjohdon kanssa. Vastauksia saatiin varsin tasaisesti kaikista hiippakunnista ja seurakuntakokoluokista. Kyselyt toteutettiin Kirkon tutkimuskeskuksen toimesta ja niiden ensisijaisena tarkoituksena oli kartoittaa strategiatyöskentelyn sen hetkistä tilaa seurakunnissa. Kyselyaineistojen pohjalta on kirjoitettu kaksi erillistä raporttia⁷³.

Tässä tutkimuksessa lähdeaineistona käytetään kyselyihin sisällytettyjä avoimia kysymyksiä, joita vuoden 2008 kyselyssä oli kolme ja vuonna 2010 kaksi. Avoimissa kysymyksissä pyydettiin arviomaan strategiatyöskentelyyn tarvittavia tukitoimia, strategisen työskentelyn merkityksellisyyttä ja kirkon tulevia kehityshaasteita oman seurakunnan näkökulmasta. Lisäksi kysymykset haastoivat kirkkoherroja tekemään itsearvio strategiaproessin vaikutuksesta kirkkoherran johtamistehtävään ja seurakuntasuunnittelun kokonaisuuteen, erityisesti kolmivuotiseen toiminta- ja taloussuunnitteluun. Kyselyaineisto rikastuttaa dokumenttiaineistoa ja antaa sille syvyyttä. Lähdeaineisto kokonaisuudessaan on eritelty taulukossa 1.

⁷³ Jormakka 2009; Jormakka 2010.

Taulukko 1: Tutkimuksen lähdeaineistot

Strategiadokumentit I aikasarja		
	Asiakirja	Kuvaus
1.	Läsnäolon kirkko	kokonaiskirkon strategia
2.	Jumala on. Elämä on nyt. Rakkaus liikuttaa – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lapsi- ja nuorisotyön missio ja visio sekä strategia 2010	työmuotostrategia
3.	Vastuun ja osallisuuden yhteisö – diakonia- ja yhteiskuntatyön linja 2010	työmuotostrategia
4.	Vuoropuhelun kirkko – Suomen ev.lut. kirkon viestintästrategia 2004–2010	työmuotostrategia
5.	Espoon hiippakunnan tuomiokapituli vuoteen 2008	hiippakuntastrategia
6.	Lapuan hiippakunnan strategia 2012	hiippakuntastrategia
7.	Mikkelin hiippakunnan strategia 2010	hiippakuntastrategia
8.	Järvenpään seurakunnan strategia 2006–2012	paikallistason strategia
9.	Lohjan seurakunnan strategia 2006–	paikallistason strategia
10.	Jyväskylän kaupunkiseurakunnan strategia vuoteen 2015	paikallistason strategia
11.	Seinäjoen seurakunnan strategia 2004–2010	paikallistason strategia
12.	Ylöjärven seurakunnan strategia 2006–2015	paikallistason strategia
13.	Rantasalmen seurakunnan strategia 2004–2012	paikallistason strategia
Strategiadokumentit II aikasarja		
	Asiakirja	Kuvaus
14.	Meidän kirkko -strategia ja strategiamietintö	kokonaiskirkon strategia
15.	Meidän kirkko – kasvamme yhdessä. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kasvatuksen linjaus 2015	työmuotostrategia
16.	Meidän kirkko – välittävä yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon diakonian ja yhteiskuntatyön linjaus 2015	työmuotostrategia

17.	Viemme viestiä – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon viestintäohjelma vuoteen 2015	työmuotostrategia
18.	Espoon hiippakunnan tuomiokapituli vuoteen 2008–2011	hiippakuntastrategia
19.	Lapuan hiippakunnan strategia vuoteen 2015	hiippakuntastrategia
20.	Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin strategia 2009–2015	hiippakuntastrategia
21.	Järvenpään seurakunnan strategia 2010–2015	paikallistason strategia
22.	Karkkilan seurakunnan strategia vuoteen 2015	paikallistason strategia
23.	Jyväskylän seurakunnan strategia vuoteen 2020	paikallistason strategia
24.	Ähtärin seurakunnan strategia vuoteen 2017	paikallistason strategia
25.	Imatran seurakunnan strategia 2015–2025	paikallistason strategia
26.	Savonlinnan seurakunnan strategia 2015	paikallistason strategia

Strategiadokumentit III aikasarja

	Asiakirja	Kuvaus
27.	Kohtaamisen kirkko -strategia ja strategiamietintö	kokonaiskirkon strategia
28.	Kirkon perheneuvonnan suunta vuoteen 2022	työmuotostrategia
29.	Suomen evankelis-luterilaisen kirkon erityisnuorisotyön linjaus	työmuotostrategia
30.	Viestintä2020! – kirkon viestintäohjelma 2020	työmuotostrategia
31.	Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin linjaus vuoteen 2020	hiippakuntastrategia
32.	Lapuan hiippakunnan suuntaviivat vuoteen 2020	hiippakuntastrategia
33.	Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin strategia 2015–2020	hiippakuntastrategia
34.	Järvenpään seurakunnan strategia 2016–2020	paikallistason strategia
35.	Karkkilan seurakunnan strategia vuoteen 2020	paikallistason strategia
36.	Jyväskylän seurakunnan strategia vuoteen 2025	paikallistason strategia
37.	Ähtärin seurakunnan strategia 2018–2023	paikallistason strategia
38.	Imatran seurakunnan strategia vuoteen 2025	paikallistason strategia
39.	Savonlinnan seurakunnan strategia 2017–2020	paikallistason strategia

Kyselyaineistot		
	Kyselyn nimi ja teemat	Vastaajat
	Kirkkoherrakysely 2008 - Seurakuntien tukitarpeet strategian laadinnassa - Strategian tarjoama apu johtamistehtävässä - Strategiatyöskentelyn hyödyntäminen seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelmaa laadittaessa	Vastaajia 243 (47% seurakuntien kokonaismäärästä)
	Kirkkoherrakysely 2010 - Kirkon suurimmat haasteet - Strategiatyön koettu hyödyllisyys	Vastaajia 265 (58% seurakuntien kokonaismäärästä)

Kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein tutkittaessa jotakin aiemmin tutkimatonta ilmiötä tai kun halutaan selvittää tutkittavien mielipide jostakin asiasta. Tässä tutkimuksessa tutkimusote on laadullinen ja se avaa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön, strategia-ajattelun, kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voidaan nähdä juuri ymmärtäminen, tulkinta ja merkityksenanto.⁷⁴ Tutkimuksen empiirisessä osassa strategia-ajattelua eritellään, kuvataan ja tulkitaan.

Sisällönanalyysissä muodostetaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee ilmiön laajempaan kontekstiin ja aikaisempiin tutkimustuloksiin⁷⁵. Tutkimuksen toteuttamisessa on yleensä nähty kaksi mahdollisuutta: ilmiöt voidaan hahmottaa joko tutkittavan sisällön pohjalta, lähdemateriaalista käsin tai valitsemalla teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta lähdemateriaalia käsitellään. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa analysoidaan aineistolähtöisesti, mutta kuitenkin teorian ohjaamana valitun strategiateoreettisen viitekehysten pohjalta. Strategiset lähestymistavat, joihin aineistoa peilataan ovat esiteltynä luvussa 1.3. Teoreettista viitekehystä käytetään apuvälineenä, joka mahdollistaa tulkintojen tekemisen kerätystä tutkimusaineistosta. Aineiston analyysi ei tässä tapauksessa suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa paitsi tutkijan esiymmärryksen myös osin käsitteenmuodostuksen kautta. Käsitellylle aineistolle etsitään tulkintojen tueksi teoreettista vahvistusta. Kyseessä on näin ollen abduktiivinen päättely,

⁷⁴ Varto 1992, 64–65.

⁷⁵ Tuomi & Sarajärvi 2009, 105.

joka lähtee liikkeelle empiriasta, mutta ei torju taustalla vaikuttavan teoreettisen kehyksen olemassaoloa.

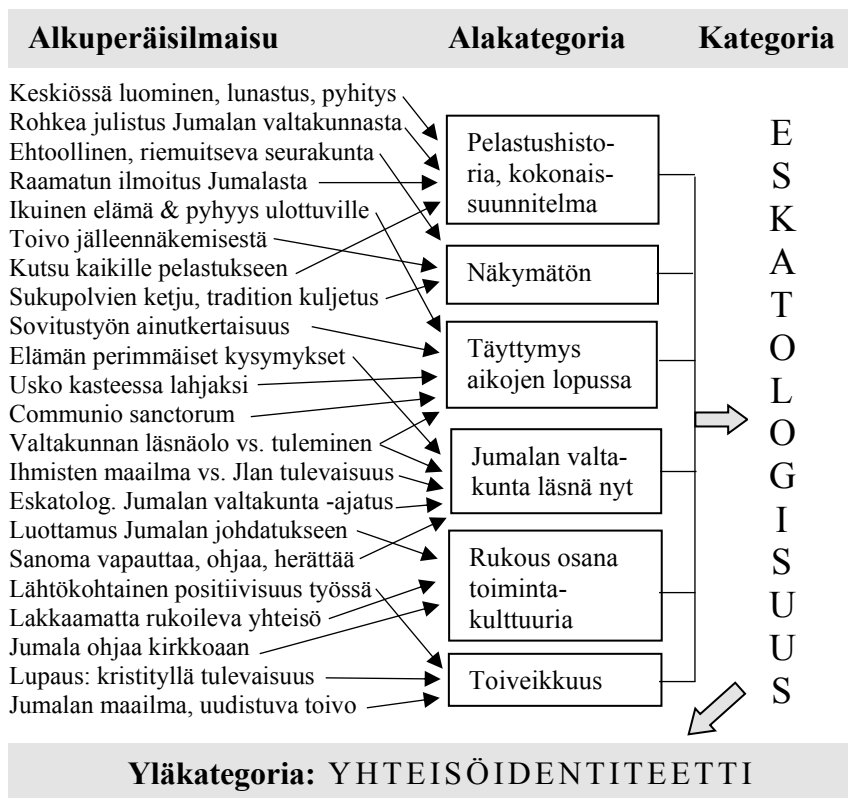
Strategiadokumenteilla on keskeinen rooli klassiseen näkemykseen perustuvassa strategia-ajattelussa. Dokumentit ovat aina diskursiivisen kamppailun lopputulos. Strategiadokumenttien analysoinnissa on nykytutkimuksessa käytetty esimerkiksi kriittistä diskurssianalyysia, jonka avulla on yritetty ymmärtää tekstien merkitystä strategiaprosesseissa.⁷⁶ Tässä tutkimuksessa aineiston laajuudesta ja perustutkimusluonteesta johtuen analyysimenetelmänä käytetään kuitenkin sisällönanalyysia.

Sisällönanalyysissä analyysiprosessin toteuttamisesta ei ole olemassa ehdottomia, yksityiskohtaisia sääntöjä. Tässä tutkimuksen analyysi alkoi aineiston avoimena lukemisena, jonka aikana tutkijalle syntyi kokonaiskuva aineistosta ja karkea hahmotelma aineiston jäsentämiselle. Heti alkuun oli havaittavissa, että eri dokumenteissa toistuivat pitkälti samat käsitteet ja ajatuskokonaisuudet. Seuraavassa vaiheessa poimitiin ja pelkistettiin (redusoitiin) alkuperäisilmaisuja. Analyysivaihe jatkui pelkistettyjen ilmaisujen klusteroimisella eli ryhmittämisellä alakategorioiksi. Alakategorioiden nimeämisen jälkeen ne yhdistettiin (abstrahoitettiin) ja sitä kautta luotiin strategia-ajattelun ominaispiirteitä kuvaavia kategorioita. Analyysiyksikkönä oli yhdestä tai useammasta virkkeestä tiivistetty ajatuskokonaisuus. Fokus oli nimenomaan aineistoon tallentuneissa merkityksissä. Kaaviossa 1 on kuvattuna analyysin toteuttaminen yhden muodostuneen kategorian osalta. Esimerkkinä on käytetty eskatologisuutta, joka on yksi yhteisöidentiteettiä ilmentävä strategia-ajattelun ominaispiirre. Kaavio kuvaa alkuperäisilmausujen luokittelun alakategorioiksi ja niiden yhdistämisen varsinaiseksi kategoriaksi ja sijoittamisen yläkategoriaan.

Analyysin aikana aineisto oli merkittynä aikasarjojen ja hallinnon tasojen mukaisesti. Strategia-ajattelun kehittymistä voidaan tarkastella vertaamalla kolmen eri aikasarjan käsitteiden ja ajatuskokonaisuuksien sijoittumista kategorioihin. Erottelu mahdollisti myös vertailun ja samankaltaisuuksien havainnoinnin eri hallinnon tasojen välillä. Aineistoa ei käsitellä irrallisina case-tapauksina vaan tavoitteena on suhteuttaa yksittäiset tapaukset osaksi kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä.

⁷⁶ Mumby 2005.

Kaavio 1. Esimerkki tutkimusaineiston analyysin toteuttamisesta.



Analyysin tavoitteena oli luoda selkeyttä aineistoon siten, että aineistosta pystytään tekemään luotettavia johtopäätöksiä. Analyysi keskittyy niin sanotun ilmisisällön (manifest content) analysointiin, mahdolliset piilossa olevat viestit (latent content) sekä mahdolliset taustarakenteet jätetään tarkastelun ulkopuolelle.⁷⁷

Sisällönanalyysia voidaan käyttää analysoitaessa valmiita aineistoja, jotka eivät ole alun perin tarkoitettu tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen lähdemateriaali oli valmiiksi tekstimuotoista. Kvalitatiivisen metodin valinta merkitsi osaltaan sitä, että tutkimuksessa tavoitteena ei ole suora yleistettävyyys. Sen sijaan aineiston analyysillä pyrittiin erilaisten yhtenevyyksien löytämiseen, strategia-ajatteluun liittyvän ilmiön ainutker- taisten piirteiden jäsentämiseen sekä kehityksen ja mahdollisten poikkeavuuksien tarkastelemiseen.

⁷⁷ Tuomi & Sarajärvi 2009.

1.6. Tutkijan rooli ja tutkimuksen kulku

Esteettinen etäisyys on käsite, jolla voidaan kuvata sitä, että tutkijan tulee pitää oikeassa mittakaavassa olevaa etäisyyttä tutkittavaan ilmiöön. Tässä tutkimuksessa tutkijalla on monta roolia suhteessa tutkittavaan ilmiöön, kirkon strategia-ajatteluun. Ensisijaisesti olen tutkija, mutta toisaalta myös havainnoitsija ja osallistuja. Tutkimusjakson aikana olen pyrkinyt varmistamaan, että olen riittävän lähellä, mutta sopivan kaukana tutkittavasta ilmiöstä. Oman organisaation tutkiminen ei kuitenkaan koskaan ole täysin ongelmaton. Roolini hahmottamiseksi kuvaan lyhyesti työtehtäviäni ja luottamustoimiani tutkimusjakson aikana.

Olen työskennellyt Suomen evankelis-luterilaisen kirkon palveluksessa vuoden 2005 helmikuusta lähtien. Tätä kautta minulla on myös kokemuseräistä tietoa strategia-ajattelusta kirkossa. Työskennellessäni seurakuntapastorina Seinäjoen seurakunnassa vuosina 2005–2008 olin mukana seurakunnan strategiaprosessissa ja toimin strategisen ohjausryhmän sihteerinä.

Vuosina 2008–2011 työskentelin Kirkon tutkimuskeskuksessa projekti-sihteerinä kirkkohallituksen nimeämässä Meidän kirkko -strategian seurantaryhmässä. Luvussa 1.5. mainitut strategiatyöskentelyn tilannetta kartoittavat seurakuntakyselyt liittyivät työryhmän työskentelyyn. Työryhmän sihteerinä kirjoitin Strategiaoppaan seurakunnille. Strategiaopas antaa virikkeitä seurakuntien strategiaprosessin suunnitteluun ja toimeenpanemiseen sekä strategian toteutukseen ja arviointiin. Opas rakennettiin erityisesti Meidän kirkko -strategian paikallista soveltamista varten.⁷⁸ Vuonna 2014 ilmestyi oppaan toinen laitos, joka oli päivitetty Kohtaamisen kirkko -strategian pohjalta⁷⁹.

Huhtikuussa 2012 sain johdettavakseni seurakuntarakenteiden kehittämiseen tähtäävän hankkeen. Toimenkuvaani kuului kehittämistyötä, lainsäädännön valmistelua, talous- ja henkilöstömuutosten suunnittelua, muutosten tukemista ja viestintää. Tehtävä sisälsi strategista työskentelyä hallinnollis-rakenteellisen muutoksen keskellä. Vuosina 2017–2018 toimin projektipäällikkönä kirkkohallituksen hankkeessa liittyen Maa-kunta- ja sote-uudistukseen varautumiseen. Tehtävä sisälsi strategia-

⁷⁸ Strategiaopas seurakunnille 2009.

⁷⁹ Strategiaopas seurakunnille 2014.

työtä erityisesti strategisten kumppanuuksien näkökulmasta. Luottamustehtävistä on tarpeen mainita, että hiippakuntavaltuuston pappisjäsenenä olin työstämässä ja hyväksymässä Lapuan hiippakunnan ensimmäistä strategiaa vuonna 2005. Kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunnan valiokuntasihteerinä toimin kaudella 2012, mutta silloin käsitelyssä ei ollut strategioihin liittyviä esityksiä tai aloitteita.

Tutkimus perustuu dokumenttiaineistoon eikä osallistavaa havainnointia ole käytetty varsinaisena tutkimusmenetelmänä. Käytettäessä luokitelua: ulkoryhmäläinen - marginaalinen sisäryhmäläinen - sisäryhmäläinen⁸⁰, omaa tutkijapositioniani voisi kuvata käsitteellä marginaalinen sisäryhmäläinen. Ymmärrykseni kirkon strategia-ajattelusta on muodostunut sekä tutkimusta tekemällä että työhistorian pohjalta. Tutkimuskohde ei ole minulle vieras. Siksi en voi sanoa olevani täysin objektiivinen tai ulkopuolinen sivustakatsoja suhteessa tutkimuksen kohteeseen ja tutkittavaan ilmiöön. Olen kuitenkin pyrkinyt tutkimustyöni jokaisessa vaiheessa olemaan mahdollisimman puolueeton ja neutraali.

Lukuun ottamatta Lapuan hiippakunnan strategiaa ei tutkimusaineistossani ole sellaisia strategioita, joita olisin suoranaisesti itse valmisteellut tai joiden hyväksymisestä olisin ollut päättämässä. Hiippakuntavaltuustossa yksittäisen jäsenen vaikutus strategian syntyyn on nähdäkseni niin vähäinen, ettei sillä ole merkitystä tutkimuksen kannalta. Tutkimukseen ei otettu mukaan sellaisia seurakuntien tai hiippakuntien strategioita, joiden laatimiseen olisin osallistunut esimerkiksi asiantuntijan tai konsultin roolissa. Aiemmin mainittu Strategiaopas seurakunnille ja strategian seurantaryhmän loppuraportin toimenpidesuosituks⁸¹ ovat saattaneet vaikuttaa jonkin verran Meidän kirkko -strategian pohjalta syntyneisiin paikallisstrategioihin ja Kohtaamisen kirkko -strategiaan liittyvään prosessiin. Koska kyse on vain viriketyyppisestä ohjauksesta en katso, että näistä kirjoituksista olisi varsinaista haittaa tutkimuksen objektiivisuuden näkökulmasta. Näin ollen en katso kuuluvani sisäryhmään suhteessa varsinaiseen tutkimusaineistoon. Se on muiden kuin itseni tuottamaa, valmistelemaa ja hyväksymää.

Marginaalisen sisäryhmäläisen positio merkitsee omalla kohdallani kirkkotyönantajan palveluksessa työskentelyä ja strategiatoimien aktiivista seuraamista kirkon hallinnon eri tasoilla. Nähdäkseni tästä on

⁸⁰ Helander 1987.

⁸¹ Strategian seurantaryhmän loppuraportti 2010.

haitan sijasta ollut runsaasti etua tutkimusta ajatellen. Työskentely kirkon keskushallinnossa on avannut mahdollisuuden osallistua lukuisiin erilaisiin strategisia teemoja koskettaviin tapahtumiin, koulutuksiin ja keskustelufoorumeihin. Lisäksi minulla on ollut tilaisuus tutustua kirkon keskeisiin strategisiin toimijoihin. Tätä kautta marginaalinen sisäryhmäläisyys on auttanut hahmottamaan tutkimuskohdetta ja sen moninaisuutta.

Tutkimus on pitkän työprosessin tulos. Teoreettiseen viitekehykseen ja aiempiin tutkimuksiin perehtyminen alkoi vuonna 2005. Ensimmäisen ja toisen aikasarjan tutkimusaineisto koottiin vuosina 2008–2012. Tutkimuksen aktiivinen kirjoitusprosessi alkoi samaan aikaan. Kyselyaineistot kerättiin vuosina 2008 ja 2010. Kolmannen aikasarjan strategiat koottiin 2017–2018. Tämän jälkeen kirjoitusprosessi jatkui kevääseen 2019 asti. Tutkimus on toteutettu lähes kokonaan virkatyön ohessa.

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa selvitetään strategia-ajattelun lähtökohtia, aiempia tutkimuksia, tutkimustehtävää ja tutkimuskysymyksiä sekä kuvataan aineisto, sen analysointi ja tutkimuksen kulku. Toinen luku käsittelee kirkollisen strategiatyön viitekehystä ja strategisia reunaehtoja. Siinä perehdytään kirkon organisaatorakenteeseen, strategiatyön historialliseen kehitykseen, kirkon suunnittelutoiminnan vaiheisiin, tutkimusaineistoon kuuluvien kirkon yhteisten strategioiden syntyyn sekä kirkollisen suunnittelun ja johtamisen erityispiirteisiin. Kolmannessa luvussa keskitytään kuvamaan strategia-ajattelun ominaispiirteitä, jotka ilmentävät kirkon yhteisöidentiteettiä. Yhteisöidentiteettiin liittyviä strategia-ajattelun ominaispiirteitä tunnistetaan kaksitoista. Neljäs luku kuvaa ominaispiirteitä, jotka nousevat esiin strategisten valintojen kautta. Nämä kahdeksan piirrettä suuntaavat kirkon toimintaa kohti tulevaisuutta. Viidennessä luvussa esitellään strategia-ajattelun ominaispiirteet, jotka ilmenevät erityisesti kirkon piirissä toteutettujen strategiaprosessien kautta. Löydetyt yhdeksän piirrettä kuvaavat, millä keinoin kirkko etsii paikkaansa tässä ajassa ja yhteiskunnassa. Yhteenvedo- ja johtopäätösluvussa kuvataan lyhyesti strategia-ajattelun ominaispiirteiden kokonaisuus ja sen kehittyminen 2000-luvulla. Johtopäätöksissä arvioidaan aiemmin selvitetyn tiedon varassa strategia-ajattelun haasteita ja mahdollisuuksia Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa sekä peilataan tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

II KIRKON STRATEGIA- AJATTELUN REUNAEHDOT

2.1. Kirkon organisaatorakenne

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatorakenne, suunnittelun historialliset käytänteet sekä tietyt johtamiseen liittyvät seikat määrittävät osaltaan kirkollisen strategia-ajattelun kokonaisuutta. Ennen varsinaisen tutkimusaineiston analysoimiseen siirtymistä, tässä luvussa kuvataan, millaiseen kontekstiin tutkittava ilmiö sijoittuu. Kontekstia avataan, jotta kirkollisen strategia-ajattelun ominaispiirteet tulisivat helpommin ymmärrettäviksi.

Kirkon organisaatorakenteen ja toiminnan perusyksikkö on **seurakunta**. Kirkon jäsenet kuuluvat seurakuntiin, joilla on määrätty alueensa. Kielellisellä perusteella samalla alueella voi olla useampi seurakunta.⁸² Alueellisen seurakuntajaon tulee noudattaa kuntajakoa siten, että kukin kunta on kokonaisuudessaan saman seurakunnan tai saman seurakuntayhtymän alueella⁸³. Seurakunnan tehtävästä ja toiminnasta säädetään kirkkolain 4 luvussa.

Kirkkolain 7–11 luvun säännökset käsittelevät seurakunnan ja seurakuntayhtymän hallintoa. Seurakunnan hallintoa hoitavat kirkkovaltuusto, kirkkoneuvosto, johtokunnat sekä viranhaltijat⁸⁴. Seurakunnan päätösvaltaa käyttää kirkkovaltuusto, jollei toisin ole säädetty tai määrätty⁸⁵. Kirkkovaltuuston toimikausi on neljä vuotta. Kirkkovaltuusto koostuu seurakuntavaaleilla valituista luottamushenkilöistä ja sen koko riippuu seurakunnan jäsenmäärästä.⁸⁶ Kirkkoneuvoston tehtäviin kuuluu yleisesti johtaa seurakunnan toimintaa, edistää sen hengellistä elämää ja

⁸² KL 3:2.

⁸³ KL 3:3.

⁸⁴ KL 7:2.

⁸⁵ KL 9:1.

⁸⁶ KJ 8:3.

muutoinkin toimia seurakunnan tehtävän toteuttamiseksi. Kirkkoneuvosto johtaa lisäksi seurakunnan hallintoa ja taloutta. Kirkkoneuvosto valmistelee kirkkovaltuustossa käsiteltävät asiat ja huolehtii kirkkovaltuuston päätösten täytäntöönpanosta.⁸⁷

Kirkkoherran tehtävänä on johtaa seurakunnan toimintaa käytännössä. Hän vastaa jumalanpalveluksista, sakramenteista ja kirkollisista toimituksista sekä yksityisen sielunhoidon järjestämisestä. Kirkkoherra valvoo, että seurakunnan kaikkea toimintaa toteutetaan kirkon tehtävän ja tunnustuksen mukaisesti. Kirkkoherra on niin sanottujen hengellisten työntekijöiden sekä kirkkoherranvirastossa työskentelevien esimies.⁸⁸ Kirkkoneuvoston puheenjohtajana hän valvoo kirkkoneuvoston päätösten noudattamista ja laillisuutta⁸⁹.

Seurakunnat voivat hoitaa tehtäviään **seurakuntayhtymänä**. Jos saman kunnan alueella on useampi seurakunta, on niiden muodostettava seurakuntayhtymä. Seurakuntayhtymän voivat muodostaa myös kahden tai useamman kunnan alueella olevat seurakunnat.⁹⁰ Koska tutkimuksessa seurakuntayhtymien strategiat on rajattu tutkimusaineiston ulkopuolelle, tässäkin yhteydessä seurakuntayhtymiä ei tarkastella tarkemmin toiminnan ja hallinnon osalta.

Kirkollista hallintoa varten maa on jaettu **hiippakuntiin**, joihin seurakunnat kuuluvat. Hiippakuntia on yhdeksän. Porvoon hiippakunta on muodostettu kielellisin perustein, muut alueellisesti. Hiippakunnan perustamisesta ja lakkauttamisesta päättää kirkolliskokous. Hiippakunnat on jaettu edelleen rovastikuntiin.⁹¹ Kirkkolain 17a–19 luvut käsittelevät hiippakunnan hallintoa. Hiippakuntahallintoa hoitavat piispa, hiippakuntavaltuusto, tuomiokapituli, johtokunnat ja tuomiokapitulin viranhaltijat⁹². Hiippakunnat eivät ole itsenäisiä juridisia henkilöitä, mutta ne ovat oikeustoimikelpoisia ja huolehtivat itse toiminnastaan ja taloudestaan⁹³. Kirkon keskusrahasto rahoittaa hiippakuntien toiminnan.

⁸⁷ KL 10:1.

⁸⁸ KJ 6:13.

⁸⁹ KL 10:2.

⁹⁰ KL 11:1.

⁹¹ KL 3:1.

⁹² KL 17a:2.

⁹³ KL 17a:1.

Piispa johtaa toimintaa ja hallintoa sekä valvoo seurakuntia ja pappeja omassa hiippakunnassaan⁹⁴. Hiippakuntavaltuuston tehtävänä on tukea ja edistää kirkon tehtävän toteutumista hiippakunnassa ja sen seurakunnissa sekä hyväksyä hiippakunnan toimintaan liittyvät suunnitelmat ja kertomukset sekä talousarvion ja tilinpäätöksen⁹⁵. Hiippakuntavaltuustossa on pappeja ja maallikoita⁹⁶. Jäsenet valitaan vaaleilla neljäksi vuodeksi kerrallaan⁹⁷. Tuomiokapituli on hiippakunnan hallintoa ja toimintaa hoitava yleishallintoviranomainen. Tuomiokapituli edustaa kirkkoa hiippakunnan asioissa.⁹⁸ Tuomiokapitulin puheenjohtajana toimii piispa ja varapuheenjohtajana tuomiorovasti. Tuomiokapitulin muut jäsenet ovat kaksi pappien määrääjäksi vaaleilla valitsemaa pappisasessoria, yksi hiippakuntavaltuuston valitsema maallikkojäsen, tuomiokapitulin lakimiesasessori sekä hiippakuntadekaani.⁹⁹

Kirkon keskushallinnosta säädetään kirkkolain 20–22 luvuissa. Keskushallinto muodostuu kirkolliskokouksesta, piispainkokouksesta ja kirkkohallituksesta. Keskushallintoon kuuluvat myös kirkon keskusrahasto, kirkon eläkerahasto ja kirkon työmarkkinalaitos. Kirkon ylin päättävä toimielin on kirkolliskokous. Se käsittelee asioita, jotka koskevat kirkon oppia ja työtä sekä kirkon lainsäädäntöä, hallintoa ja taloutta¹⁰⁰. Kirkolliskokousedustajiin kuuluvat hiippakuntien piispat, kenttäpiispa, 96 valittua edustajaa, joista 32 pappia ja 64 maallikkoa, saamelaisten edustaja sekä valtioneuvoston määräämä edustaja¹⁰¹. Kirkolliskokouksen 96 valittua edustajaa valitaan neljäksi vuodeksi kerrallaan hiippakunnallisilla vaaleilla¹⁰².

Piispainkokous käsittelee kirkon uskoa, opetusta ja työtä sekä hiippakuntien hoitoa koskevia asioita. Lisäksi piispainkokouksen tehtävänä on huolehtia kirkon ykseyteen, ekumeenisiin suhteisiin ja kirkon lähetystehtävään liittyvistä kysymyksistä. Piispainkokous käsittelee myös kir-

⁹⁴ KL 18:1.

⁹⁵ KL 17b:1.

⁹⁶ KL 17b:2.

⁹⁷ KL 17b:3.

⁹⁸ KL 19:1.

⁹⁹ KL 19:2.

¹⁰⁰ KL 20:7.

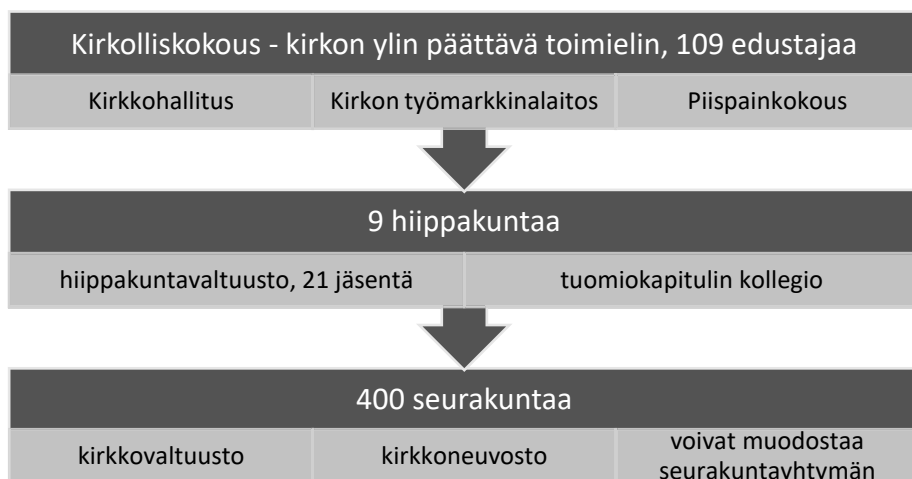
¹⁰¹ KL 20:1.

¹⁰² KL 20:3.

kon suhdetta muihin uskontoihin.¹⁰³ Piispankokouksen jäseniä ovat hiippakuntien piispat¹⁰⁴.

Kirkkohallitus on kirkon keskushallinnon yleishallintoviranomainen. Kirkkohallitus huolehtii kirkolliskokouksen asioiden valmistelusta ja toimeenpanosta sekä hoitaa kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa¹⁰⁵. Kirkkohallituksen jäseniä ovat arkkipiispa, piispainkokouksen neljäksi vuodeksi kerrallaan valitsevat kaksi piispaa, kirkolliskokouksen valitsevat kaksi pappia sekä yksi maallikkojäsen jokaisesta hiippakunnasta¹⁰⁶.

Kaavio 2: Kirkon kokonaisorganisaatio ja tutkimuksen kannalta keskeiset toimeilimet. Lukumäärät on merkitty vuoden 2018 tilanteen mukaan.



Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatorakenne ja tämän tutkimuksen kannalta keskeiset toimeilimet on kuvattu kootusti kaaviossa 2. Edellä olevan tarkastelun pohjalta voidaan todeta, että kirkon organisaatorakenne on monitasoinen ja se koostuu lukuisista itsenäisistä toimijoista. Kullakin toimijalla on oma asemansa ja omat tehtävänsä, mutta

¹⁰³ KL: 21:2.

¹⁰⁴ KL 21:1.

¹⁰⁵ KL 22:2.

¹⁰⁶ KL 22:1.

ne myös linkittyvät toisiinsa. Tämän kaltainen rakenne on strategiatyön kannalta haastava.

Tutkimuksen lähtökohtana on, että kirkon perustyö tehdään seurakunnissa. Seurakunnat nähdään itsenäisinä organisaatioina, jotka valitsevat itse toimintalinjauksensa. Jo kirkkolaissa ja -järjestyksessä paikallisseurakunnalle annetaan huomattava itsemääräämisoikeus hallintoon, talouteen ja toimintaan liittyvissä asioissa. Ainoastaan kasteen ja ehtoollisen toimittamiseen sekä julistuksen tunnustuksellisuuteen liittyvät kysymykset jäävät seurakunnan päätösvallan ulkopuolelle.¹⁰⁷ Seurakuntien sisäisten suunnitteluorganisaatioiden ja päätöksentekojärjestelmien kirjo on laaja¹⁰⁸. Kirkollisella lainsäädännöllä on vaikea säädellä seurakuntien paikallista suunnittelua ilman, että sen mielekkyys kärsii¹⁰⁹.

Organisaatioteoreettisesti kaikkien tutkittavana olevien kirkon organisaatiotasojen voidaan luokitella edustavan asiantuntijaorganisaatioita. Henry Mintzbergin mukaan tyypillistä asiantuntijaorganisaatiolle on, että sen toimintaa linjaamassa ja toteuttamassa on runsaasti korkean ammattitaidon omaavia työntekijöitä¹¹⁰. Viime vuosina asiantuntijaorganisaatioissa kehityssuunta on ollut selvä: asiantuntijat johtavat yhä enenevässä määrin itse itseään ja yhteistä työtä. Uusia strategisia innovaatioita syntyy jatkuvasti, kun organisaation asiantuntijat osallistuvat laajasti ideoiden tuottamiseen ja asioiden kehittämiseen.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa strateginen kehitys nähdään monesti johdetun ja autonomisen strategian muodostuksen summana, jossa strategiat syntyvät sekä aktiivisen laadinnan kautta että ennakoimattomasti¹¹¹. Strateginen johtaminen on siten taiteilua strategian muotoilun ja esiin pulpahtavien strategioiden jännitteessä¹¹². Kirkossa strategia-työskentely on nähty keinona, jolla on mahdollisuus saada itsenäisesti toimivat asiantuntijat toimimaan yhteisen päämäärän suuntaisesti¹¹³.

¹⁰⁷ KL 20: 7; KJ 19: 1.

¹⁰⁸ Rissanen 1992, 49.

¹⁰⁹ Rissanen & Ryökäs 1992, 21.

¹¹⁰ Mintzberg 1990.

¹¹¹ Malkki 1999, 19; Mintzberg ym. 2003.

¹¹² Malkki 1999, 76–77.

¹¹³ Vuori 2003, 66–67.

2.2. Strategioiden historiallinen viitekehys

Suomalaiseen liikkeenjohtoon strateginen tapa ajatella levisi vahvasti 1960-luvulla. Strategia-ajattelu sai nopeasti merkittävän roolin yritysmaailmassa, eikä suosio ole 2000-luvullakaan kokenut merkittävää heikkenemistä.¹¹⁴ Liikkeenjohtotieteissä strategiaopit on luotu pääosin menneiden 60 vuoden aikana, ja suosituimmat niistä viimeisen 40 vuoden aikana. Strategiaopit on kehitetty markkinatalouden tarpeisiin ja ne vastaavat myös kansainvälisen kilpailun asettamiin haasteisiin.¹¹⁵

Strategia-ajattelun historia on ollut kumulatiivista oppimista¹¹⁶. Näkökulma strategioihin on kehittynyt vuosien saatossa. Pitkän tähtäimen suunnittelu (PTS) eli menestyksen aikaa 1950- ja 1960-luvuilla. PTS-suunnittelu rakentui tulevaisuuden ennusteiden, määriteltyjen päämäärien ja yksityiskohtaisen budjetoinnin varaan. Sen jälkeen vallalle nousi strateginen suunnittelu 1960- ja 1970-luvuilla. Suunnittelun perustana alettiin käyttää yritys ympäristön ymmärtämiseen liittyviä analyysejä, esimerkiksi SWOT-analyysi otettiin laajasti käyttöön. Strategista johtamista korostettiin 1970- ja 1980-luvuilla. Strategisella johtamisella pyrittiin luomaan synteisiä strategisen suunnitelman, organisaation rakenteen, kyvykkyyksien ja resurssien välille. Tuolloin ilmiöiksi nousivat muun muassa tulosjohtamis- ja luovuusajattelu. Byrokraattisen ja monitasoisen ajattelun rinnalle nostettiin luovuus, joustavuus ja pienten askelten strategiat.¹¹⁷ Strateginen suunnittelu eli kuitenkin usein omaa elämänsä irrallaan varsinaisesta toiminnasta¹¹⁸. 1990-luvulta alkaen, erityisesti 2000-luvulla, on eletty kautta, joka korostaa strategisen ajattelun merkitystä¹¹⁹.

Tarkasteltaessa strategiatyöskentelyn kehittymisen suuria linjoja Suomessa, voidaan todeta, että edelläkävijöitä 1970-luvulla olivat kansainväliset yritykset. Kehityksessä niitä seurasi 1980-luvulla valtaosa suur-yrityksistä, erityisesti metsäteollisuuden, konepajateollisuuden ja valtiojohtoisen raskaan teollisuuden piirissä. 1990-luvulla strateginen johtaminen sai jalansijan kotimarkkinasektorin yrityksissä, kuten tukkukau-

¹¹⁴ Näsi & Aunola 2002, 10–11.

¹¹⁵ Kamensky 2000a, 146.

¹¹⁶ Santalainen 2006, 22.

¹¹⁷ Näsi 1991, 39–45.

¹¹⁸ Sotarauta 1996, 163.

¹¹⁹ Kamensky 2000a, 147; Santalainen 2006, 22–23.

passa, pankeissa, vakuutuslalla ja rakennustoiminnassa. Siirryttäessä 2000-luvulle strategia-ajattelun mahdollisuuksiin havahduttiin valtion liikelaitoksissa, valtionhallinnossa, kunnissa ja järjestöissä.¹²⁰

Yritysmailmassa kehitetty strateginen ajattelutapa on siirtynyt osaksi julkishallinnon johtamista. 1970-luvulla lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat otettiin laajasti käyttöön julkisella sektorilla. Strategisen ajattelutavan omaksumisen taustalla voidaan nähdä kehittämisen ja kehittymisen pakko, mikä puolestaan nousee ympäröivän yhteiskunnan muutoksista. Entinen kuntasuunnittelun malli ei enää pystynyt tyydyttävällä tavalla vastaamaan sille asetettuihin tehtäviin.¹²¹ Johtamis- ja organisaatiomalleista pyrittiin valitsemaan sellaisia, jotka vastaavat paremmin niukkenevien tai ennallaan pysyvien resurssien tilannetta¹²². Siirtymä strategisen ajattelun piiriin ei kuitenkaan ole valtion- ja kunnanhallinnossa tapahtunut kriittittävästi¹²³.

2.3. Suunnittelun kehittyminen kirkossa 1900-luvulla

Suunnittelun kehittämisessä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on havaittavissa samat kehitystrendit kuin yritysmailmassa ja julkishallinnossa. Kautta aikojen muutokset yhteiskuntarakenteissa sekä hallinto- ja organisaatiomalleissa kuntasektorilla ovat vaikuttaneet kirkon ja seurakuntien tapaan järjestää omaa hallintoaan. Uusille malleille on etsitty teologisia perusteluja¹²⁴. Seurauksena tästä on, että kirkkoon mallit saapuvat tietyllä viiveellä ja niiden omaksumiseen käytettävä aika on usein melko pitkä¹²⁵.

Seurakuntasuunnittelun niin sanottu ensimmäinen aalto käynnistyi 1960-luvun lopulla. Alkusesäyksen suunnittelutoiminnalle antoi talous-

¹²⁰ Kamensky 2000a, 149.

¹²¹ Sotarauta 1996, 163.

¹²² Malkki 1999, 18.

¹²³ Rannisto 2005, 12.

¹²⁴ Kirkon hallinnon keventämiskomitean mietintö 1993, 2–3.

¹²⁵ Ryökäs totesi Heikki Mäkeläisen kanssa käymiensä keskustelujen pohjalta, että julkisen sektorin suunnittelukokemus vaikutti seurakuntasuunnittelun aktiivisuuteen, samoin impulssit yhteiskunnallisesta elämästä ja yritysmailmasta. Suunnitteluintoa nostattivat lisäksi mm. kunnan korkea keskusluokka-luokitus, suurikokoinen seurakunta ja kaupunkimainen kuntamuoto sekä seurakuntasuunnittelun selkeä keskusjohtoisuus. Ryökäs 1984, 20, 28–29, 39.

suunnittelun tarve, mutta hyvin pian suunnitelmat muuttuivat kokonaisvaltaisemmiksi. Aikaisemmat suunnittelun muodot koettiin hajanaisina, sattumanvaraisina ja lyhytjänteisinä.¹²⁶ Vuonna 1969 perustetun Kirkon tutkimuslaitoksen (myöhemmin Kirkon tutkimuskeskus) vastuulle annettiin seurakuntien suunnittelutoiminnan kehityksen ohjaaminen¹²⁷. Tutkimuslaitos järjesti muun muassa seurakuntasuunnitteluseminaareja ja asiantuntijakursseja. Tutkimusta ja suunnittelua pyrittiin nivomaan kiinteästi yhteen.¹²⁸ Tutkimuslaitoksen julkaisusarjassa ilmestyi vuonna 1975 Olavi Moilasan kirjoittama Seurakuntasuunnittelun opas¹²⁹. Suunnittelun kehittämisen ja neuvontaluonteisen ohjaamisen kautta Kirkon tutkimuslaitos toimi välittömässä vuorovaikutuksessa seurakuntien kanssa¹³⁰. Kirkon tutkimuskeskuksen suunnittelutoiminnan tukivelvollisuus poistettiin vasta Kirkkohallituksen vuoden 1994 ohje- ja johtosääntöuudistuksessa. Silloin Kirkkohallituksen toiminnallinen osasto otti päävastuun seurakuntasuunnittelun kehittämisestä.¹³¹

Ensimmäiset seurakuntasuunnitelmat olivat varsin raskaita perussuunnitelmia, joiden tarkoituksena oli kuvata koko seurakunnan kaikkien työalojen melko yksityiskohtaiset toimintasuunnitelmat tulevan viisivuotiskauden ajalle. Suunnittelun lähtökohtana oli seurakunnan varsinainen tehtävä. Lisäksi huomion kohteena olivat varautuminen tuleviin tilanteisiin, huonojen päätösten välttäminen, toimintamuotojen muuttaminen tarpeen vaatiessa sekä uusien ideoiden kokeilu. Suunnittelu nähtiin hyvin tavoitekeskeisenä.¹³²

Perussuunnitelmaan sisältyi muun muassa perusteellinen teologinen selvitys toiminnan lähtökohdista, kunnan väestötietotilastot ja -ennusteet, toiminnan ja talouden tilanteen yksityiskohtainen kuvaus ja ongelmanalyysi, arvio tulevaisuuden kehityslinjoista, työntekijä- ja toimitilatarpeista sekä käytännön toiminta- ja toteuttamismallit. Perussuunnitelman

¹²⁶ Rissanen & Ryökäs 1992, 11; Ryökäs 1986, 42.

¹²⁷ Kirkon tutkimuslaitoksen ensimmäisen ohjesäännön mukaan sen tehtävänä oli ”suorittaa kirkon päätöksenteolle ja toiminnan kehittämiseksi tarpeellista kirkon ja uskonnollisen elämän sekä yhteiskunnassa vaikuttavien erilaisten virtausten tutkimusta”. Ohjesääntöön otettiin myös maininta siitä, että Tutkimuslaitoksen tulee osallistua kirkon toiminnan suunnitteluun eri hallinnon tasoilla. Malkavaara 2011, 40.

¹²⁸ Malkavaara 2011, 64, 115, 117, 152.

¹²⁹ Moilanen 1975.

¹³⁰ Malkavaara 2011, 126.

¹³¹ Kirkon nelivuotiskertomus 1992–1995, 278–279.

¹³² Moilanen 1975, 6, 19–20.

laatimisessa keskeisessä roolissa oli erikseen perustetun suunnitteluelimen lisäksi työmuotokohtaiset alisuunnittelijat. Prosessi oli varsin raskas ja syntynyt loppuraportti mittava. Perussuunnitelmia voidaan pitää 1970-luvun ilmiönä.¹³³ Se on rinnastettavissa yrityssektorin 1960-luvun ja kunnallishallinnon 1970-luvun pitkän tähtäimen suunnitteluun.

Kokonaiskirkon tasolla pitkäntähtäimen suunnittelua edustaa kirkolliskokouksen vuonna 1977 hyväksymä Kirkon kasvatustoiminnan kokonaisohjelma (K-ohjelma)¹³⁴ ja sitä täydentävät eri ikäluokkien ohjelmarungot¹³⁵. K-ohjelma ei ollut sidottu työmuotoihin vaan ikäluokkiin. Sisällöllisesti se muodostui yleistavoitteesta, kuudesta tavoitealueesta ja 13 päätavoitteesta sekä tarkennetuista ikäryhmätavoitteista. K-ohjelman arvioitiin auttavan seurakuntia omien suunnitelmiansa jäsentämisessä, tavoiteasettelussa ja toimintatavoissa.¹³⁶ Vuonna 1984 laskettiin, että 285 seurakuntaa eli hieman alle puolet silloisista seurakunnista oli järjestelmällisen suunnittelun vaikutuspiirissä¹³⁷. Kaupunkiseurakunnissa seurakuntasuunnittelu oli huomattavasti aktiivisempaa kuin maaseurakunnissa¹³⁸.

Pitkäntähtäimen suunnittelun rinnalle nousi 1980-luvun alussa kevennettyjä suunnittelumalleja. Keventäminen tapahtui monissa seurakunnissa hyvinkin voimakkaasti. Kaikenkattavat suunnitelmat jäivät historiaan.¹³⁹ Suunnitteluun etsittiin joustavampaa ja monimuotoisempaa otetta. Painopistettä haluttiin siirtää organisointiin liittyvistä kysymyksistä kohti sisällöllistä suunnittelua.¹⁴⁰ Tätä vaihetta voidaan kuvata seurakuntasuunnittelun toisena polvena. Toisen polven suunnittelumalleja olivat tarvesuunnitelma, puitesuunnitelma ja kartoitussuunnitelma. *Tarvesuunnitelma* oli riisuttu malli perussuunnitelmasta. Loppuraporttiin kirjattiin ainoastaan toiminnan kehittämisen kannalta merkittävimmät

¹³³ Ryökäs 1986, 25–28.

¹³⁴ Kirkolliskokouksen pöytäkirja, syysistuntokausi, liite 9/1976; kirkolliskokouksen keskustelupöytäkirja 4.5.1977.

¹³⁵ K-ohjelmaan liittyivät lapsia, varhaisnuoria, nuoria, aikuisia sekä eläkeikäisiä koskevat ohjelmarungot. Ohjelmarunkojen suunnittelusta vastasi Kirkon kasvatusasiainkeskus. Ne valmistuivat vuosina 1978–1979 ja 1986. Niiden tehtäväksi asetettiin täydentää ja konkretisoida perusasiakirjan sisältöä. Rissanen 1989, 8.

¹³⁶ Kirkon kasvatustoiminnan kokonaisohjelma. Perusteet, tavoitteet ja yleisrakenne 1977.

¹³⁷ Ryökäs 1986, 11.

¹³⁸ Rissanen 1989, 64.

¹³⁹ Rissanen & Ryökäs 1992, 13.

¹⁴⁰ Malkavaara 2011, 152.

asiat. Tyypillistä oli, että karsinta tehtiin taustatietojen kohdalla. *Puitesuunnitelma* puolestaan pyrki luomaan kuvan seurakunnan toiminnan tärkeimmistä edellytyksistä ja reunaehdoista. Puitesuunnitelman perustana oli seurakunnan itseymmärryksen määrittely. Suunnitelmassa saattoi olla myös oletuksia seurakunnan kannalta merkittävistä yhteiskunnallisista muutoksista ja seurakunnan toimintatilastojen analyysistä. *Kartoitussuunnitelma* oli puitesuunnitelman yksinkertaistettu versio. Se sisälsi suppean toimintaympäristön kuvauksen, toiminnan ja talouden yleispiirteet sekä toiminnan teologisen reflektoinnin. Suunnitelmallisuus toteutui vasta kartoitusta sovellettaessa. Kartoitussuunnitelma edellytti työaloilta itsenäistä jatkotyöskentelyä.¹⁴¹

Toisen polven seurakuntasuunnittelun malleista voidaan vielä eritellä niin sanottu *pöytäkirjasuunnittelu*, joka perustui suunnittelukeskusteluihin, joita seurakunnissa käytiin. Keskustelujen tarkoituksena oli sopia pitkähkön aikavälin toiminnan päälinjoista. Huomio kiinnitettiin jälleen erityisesti toiminnan kehittämiseen. Keskusteluissa olivat mukana sekä luottamushenkilöt että viranhaltijat. Pöytäkirjasuunnitelmiksi voidaan luokitella myös piispantarkastuspöytäkirjat.¹⁴²

Kaikissa kevennetyn suunnittelun malleissa on havaittavissa joitakin piirteitä 1960- ja 1970-luvulla yhteiskunnassa vallinneesta strategisen suunnittelun aikakaudesta. Selkeimmin strategisen suunnittelun ominaispiirteet ja rakenne tulevat esiin puitesuunnitelmissa. Suunnittelutavan muutokset heijastelevat tarvetta keskittyä yksiselitteisten ja massiivisten suunnitelmien sijasta mahdollisuuksien selvittämiseen, toimintavaihtoehtojen ideointiin, ongelmien ratkaisuun ja toiminnan sopeuttamiseen tuloperustaan.¹⁴³ Kirkon piirissä kaivattiin erityisesti suunnitelmien linkittämistä kiinteämmiin käytännön toimintaan sekä teologian ja sosiologian yhdistämistä.¹⁴⁴

Vanhamuotoisista seurakuntasuunnitelmista luovuttiin kokonaan 1990-luvun alkupuolella¹⁴⁵. Suunnittelun kehityksen edelleen muotoutuminen on nähtävissä 1980-luvulla alkaneessa prosessissa, jonka yläotsikko on Kirkko 2000. Prosessin tarkoituksena oli nostaa esiin visioita ja käyn-

¹⁴¹ Ryökäs 1986, 10, 28–38.

¹⁴² Ryökäs 1986, 38–44.

¹⁴³ Samankaltainen kehitys on nähtävissä kuntasektorilla. Sotara 1996, 62–63.

¹⁴⁴ Malkavaara 2011, 152.

¹⁴⁵ Kirkon nelivuotiskertomus 1992–1995, 275.

nistää toimenpideohjelmia, joiden mukaan kirkkoa kehitettäisiin. Prosessissa työskenteli kolme työryhmää, joiden raportit julkaistiin vuosina 1986–1992. Ensimmäisenä valmistui piispa Matti Sihvosen johdolla työskennelleen ryhmän visio- ja ohjelmakirjanen: Kirkko 2000. Kirkon pitkän aikavälin suunnitelma¹⁴⁶. Kenttäpiispa Jorma Laulaja toimi puheenjohtajana toisessa työryhmässä, jonka kirjanen oli nimetty Seurakunta 2000¹⁴⁷. Kirkon suunta 2000 -mietintö, alaotsikkona Alhaalta kasvava kirkko, valmistui piispa Voitto Huotarin johdolla vuonna 1992¹⁴⁸.

Kirkko 2000 -prosessin lähtökohtana oli suunnittelun pohjautuminen vahvasti kirkon perustehtävään. Sitä kautta laitosmaisena ja vaikeasti lähestyttävänä koettu kirkko voisi muodostua tiiviimmäksi yhteisöksi, jota sitoo yhteen niin jumalanpalveluselämä kuin keskinäinen välittäminen ja lämpimät ihmissuhteet. Seurakuntalaisten tarpeet nostettiin keskeiselle sijalle. Toimintatapojen kriteereiksi määriteltiin avoimuus, joustavuus ja demokraattisuus.¹⁴⁹

Huomionarvoista on, että Kirkko 2000 -prosessin seurauksena monissa seurakunnissa ryhdyttiin kehittämään niin sanottua aluetyön toimintamallia. Seurakunnista lähes puolet (279) ainakin kokeili aluemallia 1990-luvulla¹⁵⁰. Aiemmin vallalla olleen työmuotomallin jakautuneisuutta ja pirstaleisuutta pidettiin ongelmallisena. Aluetyön toimintamalli arvioitiin laaja-alaisemmaksi ja siinä katsottiin heijastuvan etäisen ja hahmottoman suurseurakunnan sijaan inhimillinen lämpö ja kotoisuus. Aluemallissa pystyttiin kuitenkin samanaikaisesti hyödyntämään kansankirkon vahvuuksia, kuten julkisoikeudellista asemaa, virkakooneistoa ja vakaita taloudellisia resursseja.¹⁵¹

Kokonaisuutena tarkastellen Kirkko 2000 -prosessissa pyrittiin toimintatapojen tietoiseen uudistamiseen, mutta tavoitteiden saavuttamisen mittaamiselle ei rakennettu varsinaista seurantajärjestelmää. Raportit voidaan nähdä lähinnä virikeaineistona paikallistason toimijoille.¹⁵² Kirkko 2000 -prosessin vaikutuksista ja sen tarjoamien mallien toimi-

¹⁴⁶ Kirkko 2000 (1986).

¹⁴⁷ Seurakunta 2000 (1987).

¹⁴⁸ Kirkon suunta 2000 (1992).

¹⁴⁹ Kirkko 2000 (1986); Seurakunta 2000 (1987); Kirkon suunta 2000 (1992).

¹⁵⁰ Nieminen 2002, 349.

¹⁵¹ Nieminen 2002, 19–36.

¹⁵² Kirkko 2000 (1986); Seurakunta 2000 (1987); Kirkon suunta 2000 (1992).

vuudesta on vain hajanaista tutkimustietoa¹⁵³. Vuonna 2000 kirkolliskouksen päätöspuheenvuorossa arkkipiispa Jukka Paarma arvioi varsin myönteisesti näiden pitkän tähtäimen suunnitelmien toteutumista¹⁵⁴. Kirkon tutkimuskeskuksen toteuttamassa tiedustelukyselyssä Kirkko 2000 -prosessia piti vähämerkityksellisenä 62 prosenttia tai merkitysettömänä 13 prosenttia seurakunnista. Vain 16 seurakuntaa (3 %) arvioi prosessin hyvin merkitykselliseksi.¹⁵⁵

Yhteiskunnallinen lama 1990-luvun alussa pakotti seurakunnat tarkastelemaan uudelleen toimintansa painopisteitä. Oli asetettava asioita tärkeysjärjestykseen ja tehtävä radikaalejakin rajoituksia.¹⁵⁶ Suunnitteluun etsittiin jälleen uutta otetta. Syntyi seurakuntasuunnittelun kolmas polvi. 1980-luvulla supistuneiden ja pelkistyneiden suunnitelmien jälkeen päädyttiin jälleen laaja-alaisiin seurakuntatoiminnan kokonaiskartoituksiin. Kolmannen polven suunnittelijat näkivät suunnittelun kokonaisuutena, joka muodostui tietyistä syklillä. Syklin eri vaiheissa tarvittiin erilaisia suunnitelmia: keveät puitesuunnitelmat eivät riittä ilman vankan perussuunnitelman olemassaoloa, toisaalta perussuunnitelmaa ei tarvitse uusia jokaisella valtuustokaudella vaan monesti sitä täydentävä puitesuunnitelma riittää. Suunnitelmat elivät jatkumona ja vuorovaikutussuhteissa. Eri suunnittelumallit aktualisoituivat ajasta nousevan tarpeen mukaan. Suunnitelmasyklissä oli havaittavissa selvä logiikka. Syklin pituutta tai sen eri vaiheita ei voitu oppikirjamaisesti määritellä vaan ne vaihtelevat paikallisen tilanteen mukaan.¹⁵⁷

Kolmannen polven seurakuntasuunnitelmat ja Kirkko 2000 -prosessin voidaan katsoa edustavan strategisen suunnittelun kautta. Vuonna 1995 noin puolet seurakunnista ilmoitti, että heillä oli voimassa oleva pidemmän aikavälin taloussuunnitelma (44 %) ja toimintasuunnitelma (45 %)¹⁵⁸. Suunnittelu kirkossa rakentui kolmannen polven seurakuntasuunnitelmien ja Kirkko 2000 -prosessin tuottamien toimintamallien pohjalle aina 1990-luvun lopulle asti.

¹⁵³ Kirkko 2000 -prosessia tukemaan perustettiin Seurakunta toimintayksikkönä -tutkimusprojekti, jonka tutkimusteemoina oli mm. jumalanpalveluselämä, kirkon jäsenyys sekä talouteen liittyvät teemat. Projekti toteutettiin stipendivarojen ja sen tulokset jäivät hajanaisiksi ja keskeneräisiksi. Malkavaara 2011, 270–272.

¹⁵⁴ Paarma 2000, kirkolliskokouksen päätöspuhe 12.11.2000.

¹⁵⁵ Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1992–1995, 279.

¹⁵⁶ Rissanen & Ryökäs 1992, 5.

¹⁵⁷ Rissanen & Ryökäs 1992, 80–89.

¹⁵⁸ Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1992–1995, 279.

Uusi askel kohti määrätietoisempaa ja pitkäjänteisempää suunnittelua astuttiin kirkossa vuonna 1999. Silloin seurakuntien kirjanpito uudistui ja kirkkojärjestykseen tuli säännös, jonka nojalla seurakuntien tulee vuosittain laatia vähintään kolmivuotinen toiminta- ja taloussuunnitelma.¹⁵⁹ Kirkkohallituksen yleiskirjeessä annettiin ohjeita kirkkojärjestyksen säännöksen soveltamiseen. Ohjeistuksessa seurakuntia ja seurakuntayhtymiä kannustettiin toiminnan ja talouden suunnitteluun, toiminnan ja talouden parempaan yhteen nivomiseen sekä strategisen suunnittelun näkemiseen osana seurakunnan johtamista. Toiminnan suunnittelun yhteydessä seurakuntia kehoitettiin käymään arvokeskustelua seurakunnan olemassaolon perustasta, päämääristä ja strategioista 3–20 vuoden perspektiivillä. Keskusteluun haastettiin seurakunnan luottamushenkilöt ja seurakunnan työntekijät yhteistoiminnassa ja mahdollisimman laajasti. Yleiskirjeessä todettiin myös, että strategisessa suunnittelussa saattaa olla apua seurakunnan ulkopuolisista konsulteista.¹⁶⁰

Vuonna 2002 Kirkkohallituksen virastokollegio laati päivitetyn, melko laajan ohjeen toiminta- ja taloussuunnitelman tekemiseksi seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä. Sen mukaan toiminnan ja talouden suunnittelu ei ole itsetarkoitus vaan kaiken suunnittelun lähtökohtana tulee olla pyrkimys seurakunnan perustehtävän toteuttamiseen sekä selviytyminen käsillä olevista ja tulevista haasteista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Päivitetyn ohjeen mukaan kirkkojärjestyksen edellyttämä suunnittelu on ”mahdollisuuksien selvittämistä ja hyödyntämistä, erilaisten toimintavaihtoehtojen etsimistä, palveluiden asettamista tärkeysjärjestykseen, ongelmien ratkaisuvaihtoehtojen hakemista ja toiminnan sopeuttamista seurakunnan tuloperustaan”.¹⁶¹

Pitkän aikavälin suunnittelua ei kuitenkaan ollut unohdettu, vaan seurakunnat haastettiin pohtimaan tulevaisuutta myös 4–20 vuoden päähän. Lähtökohtana tuli tuolloin olla toiminta-ajatuksen kiteytyminen ja toimintaympäristön analyysi. Ohje korosti strategisen ja operatiivisen suunnittelun tiivistä yhteyttä, niitä pidettiin toisiaan täydentävinä kehittämisen ja johtamisen työvälineinä. Strategiasuunnitelma toimi talous- ja toimintasuunnitelman perustana, ylimpänä toimintaa ohjaavana asia-

¹⁵⁹ KJ 15:2.

¹⁶⁰ Kirkkohallituksen yleiskirje nro 12/1998/22.4.1998.

¹⁶¹ Kirkkohallituksen yleiskirje nro 20/2002/22.5.2002.

kirjana.¹⁶² Juridisesta näkökulmasta katsottuna ainoastaan kolmivuotinen talous- ja toimintasuunnitelma on välttämätön¹⁶³.

Vuonna 1999 kirkkojärjestyksen velvoittama kolmivuotinen talous- ja toimintasuunnitelma oli laadittu 90 prosentissa seurakunnista¹⁶⁴. Tämän tutkimuksen tarkastelujakson alussa suunnitelman oli laatinut 94 prosenttia seurakunnista¹⁶⁵. Seurakunnilla oli myös monenlaisia muita talouteen ja toimintaan liittyviä suunnitelmia. Metsäsuunnitelma oli 77 prosentilla ja maankäyttösuunnitelma 38 prosentilla seurakunnista. Seurakunnista 69 prosenttia oli laatinut jonkinlaisen koulutussuunnitelman. Henkilöstösuunnitelma erillisenä oli kuudella prosentilla seurakunnista, mutta lähes puolet (46 %) oli sisällyttänyt sen toiminta- ja taloussuunnitelmaan. Työsuojelusuunnitelma oli puolella ja kriisivalmiussuunnitelma 72 prosentilla seurakunnista. Eko-ohjelma löytyi joka kymmenenneltä ja viestintäsuunnitelma joka neljänneltä seurakunnalta. Tasa-arvosuunnitelma oli kolmella prosentilla seurakunnista erillisenä suunnitelmana, lisäksi neljällä prosentilla osana muita suunnitelmia.¹⁶⁶

2.4. Kirkon yhteinen strategiatyö 2000-luvulla

Strategisuus kirkon piirissä vahvistui 2000-luvun alussa kokonaiskirkon laatiman Läsnäolon kirkko -strategian myötä. Kirkkohallitus asetti kokouksessaan 3.10.2000 toimikunnan valmistelemaan kirkkohallituksen toiminta- ja taloussuunnitelmaa vuosille 2003–2005. Tehtävänantoon kuului myös laatia kirkon yleinen visio ja strategia vuotta 2010 ajatellen. Toimikunta sai työnsä päätökseen keväällä 2002. Mietinnön jättämisen jälkeen kirkkohallitus päätti, että mietinnön sisältö on saatava lyhyempään ja tiiviimpään muotoon. Tätä varten perustettiin uusi työryhmä. Läsnäolon kirkko -visio- ja strategiasuunnitelma on tämän työryhmän työskentelyn tulos. Ensimmäisen kerran seurakuntasuunnittelun historiassa kokonaiskirkon tasolla käytettiin johdonmukaisesti termiä strategia. Kirkkohallitus hyväksyi strategialuonnoksen ja se lähetettiin tiedoksi ja keskusteltavaksi marraskuussa 2002 kokoontuneelle kirkollis-

¹⁶² Kirkkohallituksen yleiskirje nro 20/2002/22.5.2002.

¹⁶³ KJ 15:2.

¹⁶⁴ Kirkko uudelle vuosituhannelle 1996–1999, 266.

¹⁶⁵ Kirkko muutosten keskellä 2000–2003, 83.

¹⁶⁶ Kirkko muutosten keskellä 2000–2003, 84.

kokoukselle. Suunnitelman tarkoituksena oli antaa vuosien 2002–2010 kehitykselle kirkossa yleinen suunta ja yhteiset päämäärät. Seurakuntien tehtävänä oli soveltaa ja toteuttaa strategiaa. Jokaiselle seurakunnalle jätettiin vapaa ratkaisuvapaus sen suhteen, tehdäänkö seurakunnassa oma strategia vai ei. Seurakuntia ei myöskään millään tapaa velvoitettu liittymään mahdollisissa strategioissaan kirkkohallituksen tekemiin strategisiin linjauksiin.¹⁶⁷

Vain muutama vuosi myöhemmin kirkolle ryhdyttiin valmistelemaan uutta, vuoteen 2015 yltävää strategiaa. Kirkkohallitus perusti marraskuussa 2005 työryhmän, jonka tehtävänä oli valmistella strategia kirkon uskon, opin ja elämän näkökulmasta sekä luoda kirkon yhteisen hallinnon, talouden ja toiminnan suuntaviivat vuoteen 2015 saakka. Työskentelyssä pyrittiin ottamaan huomioon erityisesti globalisoituminen sekä suomalaisen yhteiskunnan muutosten vaikutukset kirkon toimintaan ja jäsenyyteen.¹⁶⁸ Tammikuussa 2008 kirkkohallitus kävi asiasta yleiskeskustelun ja hyväksyi työryhmän ehdotuksen strategiaksi.¹⁶⁹

Työryhmä laati kaksi dokumenttia. Suppeampi asiakirja oli nimetty 'Strategia, Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö'. Se sisälsi ydinaineiston: kirkon perustehtävän määrittelyn, kirkon arvot, vision tulevaisuuden kirkosta ja kirkon toiminnan suuntaviivat vuoteen 2015. Samanniminen mietintö sisälsi kirkon strategian teologiset lähtökohdat sekä kirkon olemuksen ja perustehtävän pohdinnan, kirkon toimintaympäristön muutoksen analyysin, kirkon arvojen ja niiden luonteen selvityksen, vision Meidän kirkosta vuonna 2015 sekä toiminnan suuntaviivojen tarkemman hahmotuksen. Työryhmä halusi toimia mahdollisimman avoimesti ja kävi strategian luonnoksista laajaa keskustelua keräten palautetta internetissä, kirkon tapahtumissa sekä tapaamisissa seurakuntalaisten, luottamushenkilöiden sekä tuomiokapitulien, seurakuntien, kirkon keskushallinnon ja kirkollisten järjestöjen henkilöstön kanssa. Työryhmän työn tukena oli asiantuntijoita. Työryhmä loi niin sanotun katostrategian. Siinä tehdyt valinnat etsivät muotonsa konkreettiseksi toiminnaksi paikallistason suunnitelmissa. Oman lisänsä strategiatyöryh-

¹⁶⁷ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 17.12.2002, 212 §; Läsnaölon kirkko 2002, johdanto.

¹⁶⁸ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 29.11.2005, 330 §.

¹⁶⁹ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 26.1.2008, 6 §.

män keskusteluun antoi kirkon keskushallinnon uudistamista koskevan työryhmän yhtäaikaista työskentelyä.¹⁷⁰

Toimintaympäristössä tapahtuvien nopeiden muutosten johdosta Kirkkohallitus asetti samoihin aikoihin myös kolmannen työryhmän. Sen tehtävänä oli seurata kuntarakenteen muutoksia ja niiden vaikutuksia kirkkoon ja seurakuntiin sekä tehdä ehdotuksia seurakuntien yhteistoiminnan edistämiseksi. Tämä työryhmä selvitti tarkoituksenmukaista tapaa organisoida seurakuntatyö erilaisissa toimintaympäristöissä.¹⁷¹

Kirkollisen strategiatyöskentelyn kehittymisen kannalta seurakuntarakennetyöryhmän väliraportti Läsnäolon yhteisö sisältää mielenkiintoisen yksityiskohdan. Työryhmä kehotti seurakuntia rohkeasti pohtimaan tulevaisuuteensa liittyviä kysymyksiä.

Jokainen seurakunta ja seurakuntayhtymä tarvitsee tulevaisuutta hahmotavan vision Seurakunta 2015. Vaikka siihen ei ole lain määräämää pakkoa, seurakunnan on se oman etunsa tähden tarpeen laatia. Tavoitteeksi on asetettava, että se on valmis kuluvan vuoden [2007] loppuun mennessä.¹⁷²

Yksityiskohtaisessa ohjeistuksessa seurakuntia kannustettiin ottamaan huomioon seuraavat asiakokonaisuudet: kunta- ja palvelurakenteen uudistukset, yhdyskuntarakenteeseen vaikuttavat tekijät, väestörakenteen kehitys, seurakuntalaisten tarpeiden muutos, seudullisen yhteistyön kehittyminen kunta- ja palvelurakenteissa ja muutoksien vaikutus seurakuntien toimintaan, lähiseudun seurakuntien ja rovastikuntien rakenne ja yhteistyöuudistukset, seurakunnan tukipalveluiden organisointi yhteistyötasolla, seurakunnan painopistealueet ja tarvittavat henkilöstövoimavarat, seurakunnan taloudet uhat ja mahdollisuudet sekä seurakunnan kiinteistö- ja hautausmaasuunnitelma. Tarkasteluaikaväliksi suositeltiin kahta valtuustokautta eli kahdeksaa vuotta. Tällöin katse oli nostettava lähitulevaisuuden ongelmien ratkomisesta kohti vuotta 2015. Työryhmä raportissaan viittasi myös strategiatyöryhmän työskentelyyn ja sen tuot-

¹⁷⁰ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 22.1.2008, 6 §. Kirkon keskushallinnon uudistamista koskevan työryhmän tehtävänä oli ”kirkon keskushallinnon: kirkolliskokouksen, piispainkokouksen, kirkkohallituksen, kirkon ulkoasianneuvoston ja kirkon sopimusvaltuuskunnan uudistaminen siten, että kirkon yhteinen hallinto, talous ja toiminta hoidetaan tarkoituksenmukaisella tavalla”. Kirkkohallituksen täysistunnon pk 25.10.2005, 306 §.

¹⁷¹ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 25.10.2005, 305 §.

¹⁷² Läsnäolon yhteisö 2007, 16.

tamaan seurakuntasuunnittelua tukevaan materiaaliin.¹⁷³ Seurakuntia kuitenkin kehoitettiin saattamaan strategiansa valmiiksi jo ennen kuin kirkon yhteinen strategia valmistui ja hyväksyttiin¹⁷⁴.

Marraskuussa 2012 kirkkohallitus perusti työryhmän valmistelemaan esityksen vuoteen 2020 ulottuvaksi kirkon yhteiseksi strategiaksi¹⁷⁵. 'Kohtaamisen kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta 2020' -strategiakortti sekä samanniminen mietintö hyväksyttiin kirkkohallituksen täysistunnossa huhtikuussa 2014. Uusi strategia syntyi voimassa olevan strategian pohjalle. Huomioon otettiin sekä käynnissä olleen strategiakauden tavoitteiden saavuttaminen että toimintaympäristön muutokset. Koko työskentelyprosessin ajan työryhmä keräsi palautetta sosiaalisessa mediassa ja Kotimaa24:n blogilla. Strategian hyväksymisen jälkeen kirkkohallitus vei asiakirjan kirkolliskoukseen keskusteltavaksi.¹⁷⁶

Kohtaamisen kirkko -strategian lähtökohtana oli innostuksen ja suunnan etsiminen seurakuntien perustyöhön. Strategian muodostamista ohjasivat ihmisen ja jäsenen näkökulma sekä paikallistasoon keskittyminen. Valinnalla haluttiin ottaa etäisyyttä työntekijäkeskeiseen toimintakulttuuriin. Kohtaamisen kirkko -mietinnössä kannustettiin laajentamaan strategista keskustelua työntekijöitä ja luottamushenkilöitä laajemmalle, kaikkien seurakuntalaisten keskuuteen ja yhteistyöverkostoihin. Johdantotekstissä huomautettiin, että asiakirjan paikallinen työstäminen tulee aloittaa viimeistään alkuvuoden 2015 aikana, jotta sen pohjalta tehdyt valinnat ohjaavat vuoden 2016 suunnittelua.¹⁷⁷

¹⁷³ Läsnaolon yhteisö 2007, 16.

¹⁷⁴ Seurakunnissa ihmeteltiin jonkin verran tätä toimeksiantoa. Kyselyaineistossa esimerkiksi länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa: "Kirkkohallitus taitaa kulkea jälkijunassa. Vuonna 2007 seurakunnille annettiin kehotuksia laatia strategia vuoden 2007 aikana. Sitten vuonna 2008 valmistuu kirkon strategia, josta kuulemma voi ottaa mallia. Koettakaa nyt päättää". Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 10 000–15 000 jäsentä.

¹⁷⁵ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 20.11.2012, 223 §.

¹⁷⁶ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 1.4.2014, 43 §. Yhteisten strategioiden kirkolliskoukaskäsittelyä on kuvattu luvussa 5.2.

¹⁷⁷ Kohtaamisen kirkko 2014, 5.

2.5. Kirkollisen suunnittelun ja johtamisen erityispiirteet

Kirkossa suunnittelu edellyttää aina teologista työskentelyä. Toiminnan suunnittelun perustaa on eri aikoina etsitty muun muassa Augsburgin tunnustuksen kirkkoartiklasta, Matteuksen evankeliumin kaste- ja lähetyškäskystä sekä kolmijaosta: todistus-palvelu-ykseys¹⁷⁸. Teologialle pohjautuvan ajattelutavan mukaan suunnittelun lähtökohtana tulee olla kirkon olemus ja kirkolle uskottu tehtävä. Kirkon tehtävä on tunnustuksensa mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi¹⁷⁹. Suunnittelua seurakunnissa ohjaa erityisesti kirkkolain neljäs luku, jossa määritetään seurakunnan perustehtävät. Tehtäväluettelossa mainitaan jumalanpalveluselämän ja sakramenttien hoitaminen, muut kirkolliset toimitukset, kristillinen kasvatus, sielunhoito ja lähetystyö.¹⁸⁰

Kaikkea seurakunnan toimintaa on perinteisesti haluttu arvioida perustehtävän valossa. Perustehtävä on ollut rakentamassa siltaa seurakunnan hallinnon maallisen ja toiminnan hengellisen puolen välille¹⁸¹. Toisaalta on arvioitu, että seurakunnallisen suunnittelun on tarpeellista pohjautua tutkittuun tietoon, esimerkiksi toiminnan tavoittavuuden sekä seurakuntalaisten odotusten, toiveiden ja tyytyväisyyden tarkasteluun¹⁸².

Suunnittelun teologiset lähtökohdat on jaoteltu kolmeen ryhmään: epäsuora, suora ja testaava sovellus. Epäsuorassa sovelluksessa suunnitelma ei sisällä teologista johdanto-osaa. Seurakunnan toiminnan perusta ja teologiset lähtökohdat nähdään niin itsestään selvinä, että perusteluja ei tarvitse esittää. Tuloksena saattaa olla vain väljästi kristillisiin perusajatuksiin tukeutuva suunnitelma. Suorassa sovelluksessa kaiken käytännön toiminnan tulee olla suoraan johdettavissa teologisista lähtökohdista. Suora soveltaminen johtaa helposti toiminnan kapea-alaisuuteen. Jos esimerkiksi toiminnan suunnittelun teologiseksi perustaksi valitaan Augsburgin tunnustuksen kirkkoartikla, kaiken seurakunnan toiminnan tulee jatkuvasti olla Sanan saarnaa, kastamista ja ehtoollisen

¹⁷⁸ New Delhissä Intiassa vuonna 1961 pidetyn Kirkkojen maailmanneuvoston 3. yleiskokouksen asiakirjoissa määriteltiin mainittu kolmijako. Ryökäs 1986, 13.

¹⁷⁹ KL 1:2.

¹⁸⁰ KL 4:1.

¹⁸¹ Turunen & Poutiainen 2003, 23–24, 26.

¹⁸² Kirkko uudelle vuosituhanalle 1996–1999, 266–267.

jakamista. Suora soveltaminen takaa opillisesti vakaan, mutta usein nykyajalle vieraan suunnitelman. Testaavassa sovelluksessa teologialla ei ohjata toimintatapojen syntyä vaan ainoastaan niiden sisältöä. Teologia testaa, palveleeko toimintaympäristön tarpeesta syntynyt toimintamuoto luterilaisen kirkon olemusta ja tavoitteita. Soveltavalla ajattelutavalla arvioidaan päästävän nykyajan tarpeita vastaavaan, mutta opillisesti kyllin luotettavaan lopputulokseen.¹⁸³

Seurakuntien suunnittelun kehys muodostuu julkisoikeudellisuudesta, vapaaehtoisuudesta ja normatiivisuudesta¹⁸⁴. Ensiksikin Suomen evankelis-luterilaisen kirkon asema julkisoikeudellisena yhteisönä asettaa kirkolle julkisuus- ja suunnitteluvelvoitteen. Seurakunnan suunnittelu ja johtaminen tapahtuu julkisuuden keskellä. Tiedotusvälineet, seurakuntalaiset ja erilaiset sidosryhmät odottavat suunnitelmilta ja päätöksiltä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Veronmaksajan on esimerkiksi tiedettävä, mihin seurakunnan varat tullaan käyttämään.¹⁸⁵ Toiseksi seurakunnan jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen. Jäsenyhteisössä on suunnittelun perustuttava myös jäsenistöstä nouseville tarpeille. Seurakuntalaisten näkemykset on syytä huomioida suunnitteluprosesseissa. Kolmanneksi suunnitteluun liittyy normatiivisuus. Kirkon historia on tämän ajan näkökulmasta normatiivista historiaa. Kirkon perustehtävä on aikaan ja paikkaan sitoutumaton. Myös kirkkolaki ja kirkkojärjestys asettavat omat velvoitteensa. Raamattu, uskontunnustukset ja tunnustuskirjat vahvistavat osaltaan seurakunnan suunnittelun normatiivista luonnetta. Näiden suhteen paikallisseurakunta ei voi tehdä itsenäisiä ratkaisuja.¹⁸⁶

Seurakunnallisen suunnittelun erityispiirteenä voidaan nähdä seurakunnan johtamiseen liittyvä pastoraalisen johtamisen elementti. Pastoraalinen johtaminen on määritelty kirkon hengellisen tehtävän vastuulliseksi toteuttamiseksi ja keskeiseksi osaksi seurakuntatyön johtamista¹⁸⁷. Sana pastoraalinen juontuu kreikan kielen sanasta pastor, joka tarkoittaa paimenta. Paimen on Raamatun keskeisin johtajuuskuva.¹⁸⁸

¹⁸³ Ryökäs 1984, 64–67, 69; Ryökäs 1986, 13–18.

¹⁸⁴ Mäkeläinen 2003, 31–32.

¹⁸⁵ Samalla tavoin myös kunnan johtaminen tapahtuu julkisuudessa. Tämä asettaa kunnille vastaavat päätöksentekoon ja toimeenpanoon liittyvät avoimuuden ja läpinäkyvyyden velvoitteet kuin seurakunnille. Haveri & Anttiroiko 2013, 83.

¹⁸⁶ Mäkeläinen 2003, 31–32.

¹⁸⁷ Huhtinen 2001, 31–46.

¹⁸⁸ Vuori 2001, 14.

Paikallisseurakunnan kontekstiin sovellettuna seurakuntalainen on johdettavaksi suostuvan lampaan roolissa ja pappi tietä näyttävän paimenen roolissa. Pastoraalinen johtajuus on paimenen valtaa, joka edellyttää erityistä vastuullisuutta. Riskinä pastoraalista valtaa käyttävillä on, että he asennoituvat seurakuntalaisiin epätasa-arvoisesti niissäkin tilanteissa, joissa ei ole kyse suoranaisestä pastoraalisesta johtamisesta.¹⁸⁹

Seurakunnan johtajan, kirkkoherran, virassa johtajuus nivoutuu olemuksellisesti pappeuteen. Pastoraalinen johtajuus on kaiken muun läpäisevä johtajuuden taso. Siinä käytetään virkaan sidottua valtaa, jonka katsotaan olevan Jumalan antamaa ja siten ainakin osin edustuksellista. Tämä erottuu demokraattisesta, vaaleilla valittujen luottamustoimielinten valtakäytöstä. Kirkollinen lainsäädäntö ei tunnista termiä pastoraalinen johtaminen. Lainsäädäntö kuitenkin kuvaa kirkkoherran pastoraaliseen johtamiseen kuuluvia tehtäviä ja toimintaa¹⁹⁰. Käytännössä pastoraalinen johtajuus näyttäytyy paitsi vastuuna jumalanpalveluksista, kirkollisista toimituksista, sielunhoidosta, diakoniasta, julistuksesta ja kristillisestä kasvatuksesta myös muun muassa seurakuntatyöyhteisön spiritualiteetin hoitamisena tai Jumalan Sanan ja rukouksen käyttämisenä hallinnon kokouksissa. Pastoraalisen johtamisen yhtenä keskeisenä elementtinä on työntekijöiden hengellisen kutsumuksen vahvistaminen. Kirkkoherran vastuulla on pitää työyhteisö ja hallinto tietoisina seurakunnan perustehtävästä. Virkaan asettamisessaan kirkkoherra lupaa myös elää esikuva seurakunnalle¹⁹¹.

Tutkimuksen tarkastelujakson loppupuolella on ryhdytty puhumaan pastoraalisen johtamisen rinnalla ja osin sen sijasta työpaikkahengellisydestä ja spirituaalisesta johtamisesta. Työpaikkahengellisyydellä on arvioitu olevan merkittäviä myönteisiä vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin ja työyhteisöön sitoutumiseen. Spirituaalisen johtamisen osatekijöinä pidetään muun muassa oman itsensä ja organisaation tutkistelua hiljaisuudessa, kielen koskettavuuden ja merkityksellisyyden tunnistamista, elämänkaaren, liturgisen ajan ja ajallisuuden kokemuksia sekä hyväksyvän katseen voiman tiedostamista.¹⁹²

¹⁸⁹ Huhtinen 2001, 34–36.

¹⁹⁰ KJ 6:13.

¹⁹¹ Kirkollisten toimitusten kirja 2004, 105–107.

¹⁹² Esim. Tanska 2019, 256–269.

Kirkollisen johtamiskulttuurin ja seurakuntasuunnittelun erityispiirteenä voidaan pitää myös luterilaista käsitystä järjen käytöstä Jumalan lahjana. Kun suunnittelu perustuu harkintaan ja järjelliseen päättelyyn, käytetään Jumalan lahjoittamaa kykyä¹⁹³. Tämä avaa spiritualiteetin näkökulman suunnitteluun osana johtajuutta. Johtajan tehtävänä on auttaa työyhteisöä löytämään lahjansa ja rajansa myös suunnittelussa.

Kirkollisen johtamisen ideaali määritetään piispainkokouksen asettaman työryhmän mietinnössä, joka kuvaa voimassa olevan Kirkon johtamiskoulutusohjelman 2005 – KIRJO 2005. Sen mukaan kirkon johtamiskoulutuksen teoriataustasta pohjautuu kirkon teologiseen itseymmärrykseen omasta olemuksesta ja tehtävästään. Kirkollisen johtamisen erityislaatuisuuden vuoksi kirkossa voidaan vain osin käyttää samoja ratkaisuja kuin muissa yhteisöissä. Mietintö toteaa johtajuuden kirkossa vaikeaksi ja vaativaksi tehtäväksi sekä nostaa pastoraalisen johtamisen kirkon johtamistyön erityisalueeksi. Kirkollisen johtamiskoulutuksen erityispiirteinä kuvataan muuan muassa omaleimaisten kirkollisten johtamiskäytäntöjen luominen, kirkollisen työyhteisökulttuurin piirteiden tunnistaminen, strategisen ajattelun vahvistamisen sekä psykodynaamisen ja systeemiseen ajatteluun liittyminen johtajuuden keskeisten puolien ymmärtämisessä.¹⁹⁴ Viimeksi mainittu tavistockilainen perinne sävyttää vahvasti nykyistä kirkollista johtamiskoulutusta, mutta myös kirkon työnohjaaja- ja työyhteisökonsulttikoulutusta¹⁹⁵.

¹⁹³ Luoma 2005, 21–24.

¹⁹⁴ Kirjo 2005. Vuonna 2005 uudistetun johtamiskoulutusjärjestelmän tavoitteet eivät juurikaan poikkea edellisen eli vuonna 1990 hyväksytyn johtamiskoulutusjärjestelmän tavoitteista. Ohjelmaan tuli kuitenkin uutena linjauksena tavoite koskien strategisen ajattelun vahvistamista toiminta-, talous- ja henkilösuunnittelussa.

¹⁹⁵ Asikainen 2010, 31–34; Vihko 2008, 14–15.

III YHTEISÖIDENTITEETTI STRATEGIA-AJATTELUN PERUSTANA

3.1. Kirkon identiteetti strategioden keskiössä

Yhteisöidentiteetti eli yhteisön sisäinen yhteisökuva kertoo, miten ja millaisena yhteisö itse tai yhteisön jäsenet näkevät, kokevat ja tuntevat yhteisönsä. Yhteisöidentiteetti on jaettu ymmärrys yhteisölle ominaisista piirteistä. Yhteisö- ja organisaatioidentiteettiä koskeva keskustelu käynnistyi laajasti eri puolilla maailmaa 1980-luvun puolivälissä. Tuolloin havaittiin, että ryhmille rakentuu identiteettiä kuvaavia piirteitä samalla tapaa kuin yksilöillekin.¹⁹⁶

Albert ja Whettenin organisaation identiteettiä koskevan määritelmän mukaan organisaatioidentiteetti kuvaa piirteitä, jotka ovat yhteisölle 1) keskeisiä, 2) pysyviä ja 3) muista erottavia. Organisaatioidentiteetti muodostuu siis ensiksi siitä, mikä on organisaatiolle ja sen jäsenille kaikkein keskeisintä ja tärkeintä. Toiseksi organisaatioidentiteettiin kuuluvat ne organisaation piirteet, jotka organisaatio ja sen jäsenet käsittelevät pysyviksi, jatkuviksi tai kestäviksi, kun tarkastellaan organisaation menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Kolmanneksi organisaatioidentiteettiä rakentavat ne seikat, jotka erottavat tietyn organisaation muista samankaltaisista organisaatioista.¹⁹⁷

Nyttemmin tutkijat eivät ole löytäneet yhtä yksiselitteistä määritelmää organisaatioidentiteetille. Tutkijoiden keskuudessa ei vallitse myöskään yhteisymmärrystä siitä, onko käsitteen määrittelemineen edes tarpeellista¹⁹⁸. Tämän tutkimuksen tutkimusaineistoon kuuluvat strategiat korostavat kirkon yhteisöluonnetta organisaatioluonteen sijasta. Siksi tut-

¹⁹⁶ Ashforth & Mael 1989; Albert & Ashforth & Dutton 2000.

¹⁹⁷ Albert & Whetten 1985, 90.

¹⁹⁸ Scott & Lane 2000.

kimuksessa ei käytetä organisaatioidentiteetti-käsitettä vaan käsitteitä yhteisöidentiteetti tai kirkon identiteetti. Organisaatioidentiteetin määritelmiä voidaan soveltaen käyttää yhteisöidentiteettiä tarkasteltaessa.

Kirkon piirissä on käyty jonkin verran käsitteellistä keskustelua liittyen kirkon identiteettiin. Yleensä kirkkokäsityksellä tarkoitetaan erilaisista teologisista lähtökohdista nousevia tulkintoja kirkon luonteesta ja tehtävistä. Lähestymistapa on tällöin teologis-hermeneuttinen. Kirkon identiteetillä tarkoitetaan edellä mainittujen tulkintojen ilmenemistä kussakin historiallisessa ja yhteiskunnallisessa tilanteessa. Lähestymistapa on näin ollen sosiologis-historiallinen. Kirkkokäsitys on varsin pysyvä, mutta kirkon identiteetti syntyy jatkuvassa prosessissa, johon vaikuttavat yhtäältä kirkon olemassaolon tarkoitus ja erityislaatu, sen perintö ja uskon sisältö, mutta toisaalta myös yhteiskunnallinen todellisuus.¹⁹⁹

Tutkimuksen kolmas luku tarkastelee strategioiden kautta piirtyvää kuvaa kirkon yhteisöidentiteetistä. Edellä mainittuihin määritelmiin perustuen tutkimuksessa tunnistetaan ja kuvataan kaksitoista kirkon yhteisöidentiteettiä ilmentävää strategia-ajattelun ominaispiirrettä. Lisäksi luvussa analysoidaan, miten nämä piirteet ovat kehittyneet tutkimusjakson aikana.

3.2. Missionaarisuus määrittää kirkkona olemista

Missio eli perustehtävä on yhteisöidentiteetin keskeisin elementti. Mission määrittely on ollut ominaista strategiselle työskentelylle sen alkuaikojen lähtien riippumatta siitä, minkä organisaation strategiasta on kyse²⁰⁰. On tärkeää, että organisaatio tietää, mitä varten se pohjimmiltaan on olemassa. Vaikka perustehtäväkeskeisyys eli missionaarisuus on tärkeä strategia-ajattelun osa kaikissa organisaatioissa, se on myös ominaispiirre, joka erottaa kirkon selkeästi muista toimijoista.

Kirkko katsoo saaneensa tehtävänsä ilman omaa valintaa. Strategioissa esiintyvien määritelmien mukaan kirkko ”ei toimi omassa asiassaan, ei omin valtuuksin eikä itsensä varassa”²⁰¹. Kirkossa kaiken suunnittelun

¹⁹⁹ Veikkola 1981, 166–168.

²⁰⁰ Esim. Ansoff 1981.

²⁰¹ Läsnäolon kirkko -strategia, 1; Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1.

lähtökohtana on kauaskantoinen perustehtävä, jonka pian taivaaseen astuva ylösnoussut Herra antoi opetuslapsilleen²⁰². Jo varhaisessa vaiheessa kirkko järjestäytyi julistaakseen Jumalan sanaa, jakaakseen sakramentteja sekä toimiakseen lähimmäisen rakkauden toteuttamiseksi. Strategioiden mukaan perustehtävästä avautuu kirkon itseymmärrys yhteisönä, joka ei ole ainoastaan ihmisten muodostama ja ylläpitämä. Kirkko ei voi vaihtaa sille annettua tehtävää toiseksi. Missio on pysyvä, ajasta, paikasta ja yhteiskunnan tai kirkon järjestysmuodosta riippumaton. Strategiat painottavat, että jos kirkko luopuisi perustehtävästään, se kadottaisi samalla perusolemuksensa.²⁰³ Seurakunnan kaikkeen tavoitteelliseen toimintaan kuuluu lähtökohtaisesti sen perusteleminen, suunnittelu, toteutus ja arviointi perustehtävästä käsin²⁰⁴.

Tutkimusaineistossa kirkon olemus ja perustehtävä määritellään ensisijaisesti kaste- ja lähetyskäskyn pohjalta. Käskyyn sisältyy kaksi velvollisuutta: kastaa ihmisiä kolmiyhteisen Jumalan nimeen ja opettaa heitä noudattamaan kaikkea sitä, mitä Kristus on opetuslastensa käsenyt noudattaa. Näin ollen kristityksi tullaan nimenomaan kasteen kautta. Lutherin mukaan kasteessa ihminen ”aluksi otetaan kristikunnan yhteyteen”, mutta varsinainen ”päämäärä on siinä, että se pelastaa”²⁰⁵.

Strategiat korostavat, että kaste ja opetus eli kristillinen kasvatus kuuluvat yhteen. Opetuksen sisältö kiteytyy rakkauden kaksoiskäskyyn: ”Rakasta Herraa, Jumalaasi, koko sydäimestäsi, koko sielustasi ja mielestäsi. Tämä on käskyistä suurin ja tärkein. Toinen yhtä tärkeä on tämä: Rakasta lähimmäistäsi niin kuin itseäsi. Näiden kahden käskyn varassa ovat laki ja profeetat”²⁰⁶. Toisena keskeisenä opetuksena strategiat nostavat esiin kymmenen käskyä. Kirkko muistuttaa ihmisiä Jumalan tahdon noudattamisesta omassa elämässään. Strategiat tulkitsevat saamaansa perustehtävää siten, että kirkko on aina hengellinen yhteisö. Kristillisen kirkon tehtävänä on kutsua ihmisiä pelastukseen. Strategioissaan näyttäytyvä kirkko on avoin erilaisille ihmisille ja tahtoo vastata muodoltaan moninaiseen hengelliseen etsintään.²⁰⁷

²⁰² Kirkon raamatullinen tehtäväksianto on kerrottuna Matteuksen evankeliumissa (Matt. 28:18–20).

²⁰³ Esim. Läsnäolon kirkko -strategia, 1–2.

²⁰⁴ Esim. Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1.

²⁰⁵ Iso Katekismus IV.

²⁰⁶ Matt. 22:37–40.

²⁰⁷ Esim. Meidän kirkko -strategia, 3–4.

Edelleen strategiat painottavat, että usko Jumalaan antaa rohkeutta luopua omasta edusta ja synnyttää hyviä tekoja. Kastettujen kristittyjen kautta kirkon tehtävänä on muuttaa maailmaa. Kirkon yhteiset strategiat ilmentävät perustehtävän määrittelyssään, että kirkon missioon kuuluu evankeliumin julistamisen lisäksi diakoninen ja yhteiskunnallinen ulottuvuus. Kirkko on olemukseltaan yhtä aikaa hengellinen ja inhimillinen.²⁰⁸

Kohtaamisen kirkko -strategia korostaa erityisesti, että kirkon tehtävä on jokaisen kirkon jäsenen tehtävä. Toisen ihmisen hädän tulisi aina koskettaa ja lähimmäisyyden nousta merkittävään asemaan kirkon jäsenen elämässä. Pappien tehtävänä on sakramenttien jakaminen ja saarnaaminen, mutta kaikki muu on pohjimmiltaan yhteistä työtä. Samaan aikaan strategia tiedostaa, että jäsenyyden ihanne ja todellisuus eivät välttämättä kohtaa.²⁰⁹

Kirkon yhteisissä strategioissa perustehtävän määrittelyt ovat lyhentyneet aikasarjojen edetessä. Taulukossa 2 kirkon yhteiset perustehtävän kuvaukset on esitetty rinnakkain. Sisällöllisesti ne ovat hyvin samankaltaisia. Ainoana merkittävänä muutoksena voidaan nähdä se, että luomakunnasta huolehtiminen ei sisälly Läsnaolon kirkko -strategian mission määrittelyyn²¹⁰. Meidän kirkko -strategiaan valittu perustehtävän ilmai-

²⁰⁸ Esim. Läsnaolon kirkko -strategia, 6–7.

²⁰⁹ Kohtaamisen kirkko -strategia, 24. Seppo Häkkinen on tutkinut väitöskirjassaan jäsenyyden ihanteen ja todellisuuden jännitettä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa 1960-luvulta 2000-luvulle. Hänen mukaansa erilaisten kirkollisten asiakirjojen valossa ihanteena on vahva sitoutuminen kirkon jäsenyyteen sekä kristillisen uskon perusasioiden tiedollinen hallinta ja niihin liittyvä päivittäinen hartauselämä. Kirkon jäsenen tulisi hoitaa uskoaan elämällä sanan ja sakramenttien osallisuudessa, kantaa vastuuta seurakunnasta ja hoitaa tunnollisesti maallista kutsumustaan. Tämä ihanne on pysynyt samana viimeisen viidenkymmenen vuoden ajan, mutta sitoutumisen todellisuus on muuttunut. Kirkon jäsenmäärä on laskenut, samoin osallistumisaktiivisuus lähes kaikilla mittareilla. Myös sitoutuminen kirkon opettamaan uskoon Jumalasta on tilastojen valossa vähentynyt. Yksityisessä uskonnonharjoituksessa ei ole toistaiseksi tapahtunut vastaavia muutoksia. Häkkinen 2010, 250–261.

²¹⁰ Kansliapäällikkö Jukka Keskitalo arvioi, että luomakunta-näkökulman nostaminen perustehtävään toisen ja kolmannen aikasarjan strategioissa johtuu ”yhteiskunnassa ja kirkossa tapahtuneesta ympäristötietoisuuden kasvusta”. Keskitalo 2016, 13. Luvussa 3.8. on tarkasteltu tarkemmin ekologisuutta kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteinä. Siinä yhteydessä käy ilmi, että ympäristötietoisuus on varsin vahvaa jo ensimmäisen aikasarjan strategioissa, vaikka sitä ei olekaan nostettu perustehtävän kuvaukseen.

sumuoto toistuu käytännössä samanlaisena, joskin tiivistettynä, myös kolmannen aikasarjan Kohtaamisen kirkko -strategiassa.

Taulukko 2. Kirkon yhteisten strategioiden perustehtävän määrittelyt.

Läsnäolon kirkko	Meidän kirkko	Kohtaamisen kirkko
Kirkko on avoin yhteisö, joka kutsuu mukaan kaikkia. Kristuksen läsnäolo kirkossa ilmenee uskossa, jolla Kristus liittää ihmiset itseensä ja toisiinsa, ja rakkaudessa, joka on valmis asettumaan lähimmäisen asemaan, palvelemaan ja luopumaan omastaan.	Kirkon tehtävä on kutsua ihmisiä armollisen Jumalan yhteyteen, tuoda elämään kestävä perusta ja rohkaista välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta.	Kirkko kutsuu ihmisiä Jumalan yhteyteen sekä rohkaisee välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta.

Kirkon yhteiset työmuodot määrittelevät omat perustehtävänsä pääsääntöisesti kirkon yhteisten strategioiden määrittelyistä käsin. Diakonia-työn strategiat korostavat erityisesti lähimmäisenrakkautta, oikeudenmukaisuutta, ihmisarvoa, rauhaa ja ympäristövastuuta. Määrittelyissä nostetaan myös esiin, että kirkko muodostuu jäsenistään, mutta ”seurakuntien toimintaan ovat tervetulleita muutkin kuin jäsenet”²¹¹. Kasvatuksen strategioissa painotetaan, että kirkon tehtävänä on edistää lasten, nuorten ja heidän kotiensa mahdollisuuksia kohdata ilman ehtoja armollinen Jumala. Kasvatustyötä tekemällä kirkko siirtää uskon traditiota sukupolvilta toisille ja auttaa ihmisiä elämään mielekkäästi. Samalla muistutetaan, että ”elämän tekee mielekkääksi usko Jumalaan, rakkaus lähimmäiseen ja näistä kahdesta kumpuava toivo, joka kantaa myös silloin, kun usko ja rakkaus horjuvat”²¹². Strategioiden mukaan kasvatuksen elementtien tulisi olla läsnä seurakunnan kaikessa elämässä ja toiminnassa. Viestinnän strategioissa perustehtäväkeskeisyys ilmenee työmuodoista niukimmin. Viestinnän toiminta-ajatus kiteytyy kuitenkin siihen, että perustehtävän toteutumisen kannalta viestintä on ”kirkon

²¹¹ Diakonia-työn 2. aikasarjan strategia, 1.

²¹² Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 7.

voimavara ja mahdollisuus”²¹³. Viestinnän keinoin, muun muassa tuke-
malla vuoropuhelua sekä kirkossa että yhteiskunnassa, kirkko voi toteut-
taa perustehtäväänsä ja edetä kohti asetettuja tavoitteita.

Hiippakuntien strategiat linkittyvät kirkon yhteisten strategioiden perus-
tehtävän määrittelyihin. Kaikki hiippakunnat ovat kirjanneet perusteh-
täväkseen tukea ja ohjata seurakuntaelämää sekä edistää kirkon tehtävää
ja toimintaedellytyksiä hiippakunnan alueella. Myös seurakuntatyön ke-
hittäminen ja valvominen, ammatillinen osaaminen sekä verkostoitumi-
nen kirkon ja yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa nousevat esiin
hiippakuntastrategioiden perustehtävän määrittelyissä. Tarkastelujak-
son aikana hiippakuntien perustehtävät toistuvat varsin samankaltaisina
aikasarjasta riippumatta.

Seurakuntien mission määrittelyt perustuvat samoille elementeille kuin
kirkon yhteisissä strategioissa. Osassa tutkimusaineiston strategioista
kirkon perustehtävää lähestytään lainsäädännön näkökulmasta. Kirkko-
lain mukaan kirkon tehtävä on ”julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakra-
menteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja
lähimmäisen rakkauden toteuttamiseksi”²¹⁴. Tämän tehtävän toteutta-
miseksi paikallisseurakunnan tulee huolehtia jumalanpalveluksista ja
kirkollisista toimituksista sekä kristillisestä kasvatuksesta ja opetuk-
sesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä²¹⁵. Näissä määritte-
lyissä korostuu kirkko organisaationa ja toiminnallisena yksikkönä.

Lainsäädännön lisäksi seurakuntien strategioissa viitataan usein suoraan
kaste- ja lähetyskäskyyn, samoin luterilaiseen käsitykseen uskosta ja
rakkaudesta. Seurakunnan yhteisöluonnetta halutaan korostaa, perusteh-
tävän määrittelyissä seurakunnan nähdään olevan enemmän kuin jäsen-
tensä summa. Kirkon sanoman välittämiseksi katsotaan tarpeelliseksi et-
siä ajanmukaisia keinoja. Useissa tutkimusaineistoon sisältyvissä perus-
tehtävän määrittelyissä mainitaan seurakunta tai paikkakunta nimeltä.
Esimerkiksi ”seurakunta kehittää sellaista yhteisöllisyyttä, joka auttaa
jyväskyläläisiä kokemaan kristillisen uskon merkityksellisenä sekä elä-
mään avoimesti ja rohkeasti kristittyinä”²¹⁶ tai ”seurakunta toimii kris-
tillisen uskon, toivon ja rakkauden syntymiseksi ja kasvamiseksi Järven-

²¹³ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 19.

²¹⁴ KL 1:2.

²¹⁵ KL 4:1.

²¹⁶ Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia.

päässä ja kaikkialla maailmassa”²¹⁷ tai ”seurakunta on olemassa sitä varten, että Rantasalmella uskottaisiin Jumalaan ja elettäisiin ihmisiksi”²¹⁸. Kirkon yhteisten strategioiden tavoin seurakuntien strategioissa perustehtävän määrittelyt ovat selvästi yksinkertaistuneet tarkastelujakson aikana. Dokumenttiaineiston perusteella voidaan todeta, että Meidän kirkko -strategian perustehtävän määrittely on ohjannut selkeimmin seurakuntien omia perustehtävän kuvauksia.

Kyselyaineistoa tarkasteltaessa perustehtäväkeskeisyys nousee esiin useamman eri asiakokonaisuuden kohdalla. Tietoisuus perustehtävästä ja sitoutuminen siihen nähdään tärkeänä. Strategiatyöskentelyn hyötyjä arvioidessa monet vastaajista mainitsivat keskeiseksi hyödyksi juuri perustehtävään paneutumisen ja sen avautumisen uudella tavalla. Länsi-suomalaisen keskisuuren seurakunnan kirkkoherra esimerkiksi totesi, että strategiatyötä ”tarvitaan vähintään sen takia, että se pakottaa keskustelemaan perustehtävästä ja sen tärkeydestä”²¹⁹. Osa vastaajista tosin korosti perustehtävää niin vahvasti, että katsoi muun strategisen työskentelyn olevan turhaa, jos perustehtävä on hallinnassa.

Erityisenä lisäarvona kyselyaineistossa nähtiin se, että perustehtävän pohdinta ja kiteyttäminen toteutetaan luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteisessä työskentelyssä. Yhdessä huolellisesti mietityn ja selkeästi määritellyn perustehtävän katsottiin helpottavan kaikkea arkista toimintaa niin luottamushenkilötoimielimissä kuin toiminnallisissa kysymyksissäkin. Pienen itäsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra kuvaa yhdessä pohditun perustehtävän merkitystä:

Ilman strategiatyöskentelyä toiminnan suunnittelu perustuu mutu-ajatteluun eikä välttämättä vastaa oikeisiin tarpeisiin. Se ohjaa myös tarkastelemaan, onko se mihin satsataan, seurakunnan perustehtävään kuuluvaa. Se auttaa myös sellaisten asioiden ja tehtävien karsimisessa, mitkä eivät kuulu seurakunnan perustehtäviin.²²⁰

²¹⁷ Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia.

²¹⁸ Rantasalmen seurakunnan 1. aikasarjan strategia.

²¹⁹ Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka 8 001–12 000 jäsentä.

²²⁰ Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä [mutu = minusta tuntuu]

Kyselyaineiston perusteella monet kirkkoherrat näkivät kirkon suurena tulevaisuuden haasteena uskollisuuden perustehtävälle. Vastauksissa nostettiin esiin muuan muassa se, että maallistumisen keskellä tarvitaan jatkuvaa muistutusta perustehtävästä. Vastaajien mukaan on turvallista kulkea kohti tulevaisuutta, kun perustehtävä on kirikkaana mielessä. Haasteena nähtiin kirkon perustehtävän riittävän yksinkertainen määritteleminen oman aikamme kielellä.

Tarkasteltaessa tutkimusaineistoa kokonaisuutena voidaan havaita, että strategiat määrittelevät kirkon perustehtävän eli mission varsin kokonaisvaltaisesti. Strategioissa korostuu, että ”yksittäiset työt tai toimet eivät ole missio”²²¹. Se sijaan missio on kaiken takana ja perimmäinen syy. Strategiadokumentteihin kirjatusta määritelmästä käy ilmi, että osallisuus, yhteisvastuu, luomakunnan eheyden vaaliminen, heikoimpien puolesta puhuminen ja evankeliumin julistus uskon synnyttämiseksi kuuluvat erottamatta yhteen. Kirkon perustehtävän tulee ohjata kaikkea seurakunnan elämää ja toimintaa - ja olla jokaisen kirkon jäsenen tapa elää.²²² Tutkimuksen mukaan missionaarisuus luo perustan kirkon strategia-ajattelulle.

3.3. Seurakunta läsnäolon, osallisuuden ja luottamuksen yhteisönä

Kirkko määrittää itsensä yhteisöksi, jonka Jumala kokoaa sanalla ja sakramenteilla. Tutkimusaineiston strategiat korostavat, että kirkon näkyvä ja inhimillinen ilmenemismuoto on se yhteisö, jonka välityksellä Jumala toimii. Strategioissa viitataan luterilaisen kirkon tunnustuskirjoihin,

²²¹ Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 4.

²²² Viime aikoina on keskusteltu strategioita laajemmin kansainvälisesti ja myös Suomessa niin sanotusta holistisesti määritellystä missiosta. Sillä tarkoitetaan kirkon olemisen tapaa, jossa missio läpäisee seurakunnan kaikkea elämää ja on jokaisen kristityn elämänmuoto. Kokonaisvaltainen missio ei koske ainoastaan kirkon toimintaa ulospäin, vaan missionaarisuuden tulee ulottua myös kirkon sisäisiin hallintorakenteisiin ja toimintamalleihin. Kokonaisvaltainen missio on ohjaava periaate Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetyskeskuksen peruslinjauksessa Yhteinen todistus ja sitä pohdittiin laajasti kirkolliskokouksen toimeksiannosta syntyneessä raportissa Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä. Raportin johtopäätöksissä todetaan muun muassa, että Suomen evankelis-luterilainen kirkon toimintatapojen tulee saada muotonsa mission ja kontekstin välisessä vuorovaikutuksessa, jotta se voisi täyttää sille kuuluvan tehtävän julistaa evankeliumia Jeesuksesta Kristuksesta. Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä 2018, 6–9, 23.

joissa todetaan, että kirkko ei ole ”sellainen yhteisö, joka vain rakentuu ulkonaisten tekijöiden ja menojen varaan, kuten muut yhteisöt, vaan se on ensisijaisesti uskon ja Pyhän Hengen yhteys sydämissä”²²³.

Strategioihin valitut kielikuvat alleviivaavat yhteenkuuluvuutta kirkon erilaisten jäsenten välillä. Niissä tukeudutaan Raamatun kohtiin, joissa kirkkoa verrataan muun muassa monijäseniseen ruumiiseen²²⁴, Jumalan kansaan²²⁵, pyhään heimoon²²⁶, lammasmaahan²²⁷ sekä Jumalan peltoon ja rakennukseen²²⁸. Strategioiden mukaan kirkon olemuksen ytimessä on paitsi kirkon jäsenten osallisuus kirkon uskosta ja opista myös jäsenten yhteys, yhteisvastuu, vastavuoroinen jakaminen, kumppanuus ja solidaarisuus²²⁹. Tällä tavoin yhteys Jumalaan luo yhteyden kirkon jäsenten välille. Kristittyä ei voi nähdä irrallaan muista kristityistä. Yhteys on kutsu jakaa omasta toisten kanssa ja kehoitus lähimmäisen rakastamiseen. Strategiat korostavat, että usko ja lähimmäisenrakkaus sekä julistus ja diakonia kuuluvat kirkon olemisessa erottamattomasti yhteen.

Vahvimmin yhteisöllisyys näkyy diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategiassa ja Meidän kirkko -strategiassa²³⁰. Koinoniaa terminä käytetään sekä puhuttaessa yhteydestä Kristukseen ja Jumalaan että puhuttaessa ihmisten keskinäisestä yhteydestä. Termiin sisältyy ajatus, että seurakunnassa jäsenet ovat osallisia yhteisöstä, joka perustuu ihmistä itseään suurempaa lahjaan ja merkitykseen. Meidän kirkko -strategian ja diakoniatyön linjausten (1995, 2002) koinonia-teologialla on yhteyksiä Lutherin kommuunio-malliin ja suomalaiseen Luther-tutkimukseen sekä Paul Philippin diakoniaseurakunta-ajatteluun. Tutkimusaineistoon kuuluvan diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategian mukaan painotus juontuu erityisesti 1900-luvun lopun ekumeenisesta koinonia-keskustelusta.²³¹

²²³ Tunnustuskirjat (1990), Augsburgin tunnustuksen puolustus VII–VIII.

²²⁴ 1. Kor. 12:27.

²²⁵ 1. Piet. 2:10.

²²⁶ 1. Piet. 2:9.

²²⁷ Jer. 50:6.

²²⁸ 1. Kor 3:9.

²²⁹ Esim. Meidän kirkko -strategia, 3.

²³⁰ Koinonia-käsite ja yhteisöllisyyden korostus nousevat esiin kirkon strategisissa linjauksissa jo ennen tutkimuksen tarkastelujaksoa. Erityisesti korostus ilmenee vuonna 1995 laaditussa kirkon diakonia- ja yhteiskuntatyön suunnitelmassa. Osallisuuden ja jakamisen yhteisö 1995.

²³¹ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 14–16. Katso myös Karhumaa 2007, 53–82.

Strategioidensa perusteella kirkko ja seurakunnat haluavat palvella kaikkia jäseniään ja myös niitä alueensa asukkaita, jotka eivät ole kirkon jäseniä. Jokainen ihminen Jumalan luomana ja lunastamana nähdään samanarvoisena. Seurakunnan tulee säilyä jokaiselle avoimena. Kohtaamisen kirkko -strategian määrittelee, että ”kirkko on luottamuksen yhteisö, joka yhdistää ihmisiä yli rajojen”²³².

Jäsenten välistä tasa-arvoa voidaan strategioiden valossa pitää kirkko-yhteisön elämän kulmakivenä. Strategioissa painottuu näkemys, jonka mukaan osallisuus yhteisössä ei perustu seurakuntalaisen aktiivisuuteen tai uskonnolliseen harrastuneisuuteen. Kristus on ruumiissaan läsnä maailmassa. Seurakunnan jäsen on osallinen tästä pelkästään olemalla seurakunnan jäsen, kuulumalla yhteisöön.²³³ Strategiat eivät siis nosta suoranaisesti esiin kirkon jäsenyyden ihannetta ja kriteereitä tai vaatimusta vahvaan sitoutumiseen. Toisaalta strategioissa korostuu, että Kristuksen ruumiin jäsenenä jokaisella on paitsi oma paikkansa myös oma tehtävänsä seurakunnassa. Seurakunta voi muodostua uskon ja rakkauden yhteisöksi vain silloin, kun välittäminen ja huolenpito mielletään kristityn elämäntavaksi eikä vain seurakunnan työmuodoksi²³⁴.

Strategiat painottavat, että seurakunnan jäsenet vaikuttavat omilla paikoillaan paitsi seurakuntayhteisössä myös yhteiskunnassa. Tavoitteena on vahvistaa sekä seurakunnassa että lähiyhteisöissä verkostoja, joissa toteutuvat osallisuus, lähimmäisenrakkaus ja luottamus. Tätä kautta kirkko tuo pyhän, armollisuuden ja heikoista huolehtimisen ulottuvuuden myös yhteiskuntaan. Strategioiden mukaan seurakunta elää ja toimii jäsenissään kaikkialla siellä, missä he ovat. Erityisesti tämä painotus on kirjattuna Läsnäolon kirkko -strategiaan. Sen visiossa maalataan tulevaisuudenkuva, jossa ”Jumalan läsnäolon yhteisönä kirkko on läsnä koko suomalaisessa todellisuudessa ja kohtaa ihmiset siinä elämänpii-

²³² Kohtaamisen kirkko -strategia, 21.

²³³ Kuulumiseen perustuva yhteisöllisyys pohjautuu yhteiseen kokemukseen sekä kokemista tukevien identiteetin, arvojen, merkitysten ja yhteisten päämäärien etsintään. Helander 2013, 24. Vuonna 2014 julkaistun tutkimuksen mukaan noin puolet kirkon jäsenistä on seurakunnan toimintaan osallistumisen suhteen passiivisia ja omaa varsin ohuen kirkkosuhteen. He saattavat perustella kirkkoon kuulumista esimerkiksi kirkon auttamistehtävällä tai kulttuurihistoriallisella merkityksellä. Heillä on kuitenkin tunne kuulumisesta johonkin tärkeään. Aktiivisen jäsenyyden ja osallistumattomuuden välinen kuilu voidaankin ajatella silloitettavan jäsenyyden merkityksen tiedostamisella ja kristityn arkisella kutsumuksella. Salminen 2014, 57–58.

²³⁴ Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia.

rissä, jossa he elävät”²³⁵. Nimensä mukaisesti kirkon ensimmäinen yhteinen strategia näkee tulevaisuuden kirkon nimenomaan läsnäolon kirkkona.

Strategioissa yhteisöllisyyteen liittyy vahvasti kasvatuksen näkökulma. Kirkko on kasvuyhteisö. Seurakuntayhteisön tehtävänä on antaa voimaa ja tuoda elämään mielekkyyttä riippumatta ihmisen iästä. Kasvatuksen ensimmäisen aikasarjan strategia kiteyttää asian: ”Yhteinen usko, rukous sekä yhteisön tuki ja turva ovat peilejä, joiden kautta lapsi ja nuori oppii harjoittamaan uskoa ja etsimään omaa tietään sekä löytää mahdollisuuksia toimia, vaikuttaa ja kasvaa yhteiseen vastuuseen”²³⁶. Seurakuntien tärkeimpänä yhteiskumppanina pidetään perhettä²³⁷. Strategioissa arvioidaan, että tulevaisuudessa inhimillisen vuorovaikutuksen sekä inhimillistä kasvua tukevien ja turvaa synnyttävien ihmissuhteiden ja yhteisöjen tarve kasvaa. Tällä on erityinen merkitys lapsille ja nuorille.

Kirkon identiteettiin kuuluva yhteisöllisyys heijastuu hiippakuntien ja tuomiokapitulien tehtävään. Hiippakuntastrategiat lähtevät liikkeelle siitä, että kirkko on olemukseltaan yhteisö, joka elää jäsenistössään. Hiippakunta puolestaan elää seurakunnissa ja seurakuntalaisissa. Tuomiokapituli on osa hiippakuntaa. Perusluonteeltaan tuomiokapituli on hiippakunnan palvelija, kun se ohjaa ja tukee seurakuntayhteisöiden elämää alueellaan.²³⁸ Hiippakuntien strategioissa korostuu myös piispan viran merkitys yhteisöllisyyden näkökulmasta. Piispan viran yhtenä tehtävänä nähdään luoda paikallisseurakuntaa laajempaa yhteenkuuluvuutta.²³⁹

Kirkon strategioihin sisältyy ajatus seurakuntayhteisön dynaamisuudesta. Strategiat painottavat, että seurakuntayhteisö pysyy kaikissa historian vaiheissa, mutta samaan aikaan se muuttuu, mukautuu ja kehittyy. Muutoksille tulee antaa mahdollisuus. Meidän kirkko -strategian mukaan ”osallisuuden yhteisönä kirkon tulee kehittää työtään niin, että mahdollisimman moni löytää uskon merkityksen ja oman paikkansa kir-

²³⁵ Läsnäolon kirkko -strategia, 2.

²³⁶ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 9.

²³⁷ Esim. Meidän kirkko -strategia, 38.

²³⁸ Selkeimmin nämä suhteet tulevat ilmi Espoon hiippakunnan strategioissa.

²³⁹ Esim. Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 5.

kon toiminnassa elämäntilanteensa mukaisesti”²⁴⁰. Ihmisten elämäntilanteet ja hengelliset tarpeet vaihtelevat. Suomalaisen yhteiskunnan erilaiset alakulttuurit pakottavat seurakunnat etsimään keinoja, miten yhteisöllisyys voisi toteutua eri tavoin ajattelevien ja erilaisissa elämän todellisuuksissa elävien ihmisryhmien välillä. Osallisuudesta ja yhteisöllisyydestä puhuessaan strategiat tiedostavat, että seurakunta ei ole jäsenilleen samankaltainen arkista elämää jäsentävä yhteisö kuin mitä se on ollut historian aikaisemmissa vaiheissa. Strategiat tuovat esiin, että 2000-luvulla seurakunta yhteisönä merkitsee lähes kaikille erillistä osakulttuuria ja sosiaalista ympäristöä²⁴¹. Kirkon haasteena on yhdistää individualistinen uskonnollisuus ja ihmisten yksilöllisyys kirkon olemukseen kuuluvaan yhteisöllisyyteen.

Paikallisyhteisöjen rooli on kaiken kaikkiaan muuttunut. Ihmisten muuttolaittius, monipaikkaisuus ja uudet yhteisöllisyyden muodot ovat vahvistuneet tutkimuksen tarkastelujakson aikana²⁴². Siksi aikasarjojen edetessä strategiseksi tavoitteeksi on nostettu muun muassa seurakuntarajat ylittävä toiminta, joustavien hallintorakenteiden etsiminen, seurakuntaan muuttavien lämmin vastaanotto ja osallistuminen verkkoyhteisöjen luomiseen ja toimintaan. Muuttuvassa yhteiskunnallisessa tilanteessa kirkkoon vaikuttaisi strategioiden perusteella kohdistuvan lisääntyviä odotuksia yhteisöllisyyden säilyttämiseen ja uudentyyppisen yhteisöllisyyden luomiseen.

Osallisuus ja yhteisöllisyys esiintyvät erityisen vahvana ensimmäisen ja toisen aikasarjan strategioissa, hallinnon tasosta riippumatta. Kohtaamisen kirkko -strategia tarkastelee seurakuntaa enemmän yksittäisten jäsenten näkökulmasta, maailmanlaajuisesti ja erilaiset rajat ylittävän toiminnan kautta. Kirkon yhteiset ja seurakuntien strategiat määrittelevät

²⁴⁰ Meidän kirkko -strategia, 4.

²⁴¹ Katso myös Kirkko2020 (2010), 62.

²⁴² Monipaikkaisuus on yhdistelmä asumista, työtä, palveluita, kokemuksia, liikkuamista ja harrastuksia. Monipaikkaisuuteen elämäntapana johtavat esimerkiksi vapaaajan asuminen, työpaikka, kesämökki, eroperheiden lapset, juuret kotipaikalla tai harrastusympäristö. Monipaikkaista elämää viettävät ihmiset tarvitsevat sekä julkisia että yksityisiä palveluja useammassa eri paikassa. Monipaikkaisuudesta johtuen ihminen voi olla jäsenenä useassa erilaisessa yhteisössä eri puolilla maata ja maailmaa. Yksilön kannalta monipaikkaisuus merkitsee uudenlaisten paikkaidentiteettien ja yhteisöllisten roolien syntymistä. Monipaikkaisuuden aiheuttamia sosiaalisia haasteita ovat muun muassa verkostojen ja yhteisöllisyyden dynamiikka, arvomuutokset, vastuullisuus ja luottamus. Haukkala 2011, 6–10, 41–43.

yhteisöllisyyttä yleisellä tasolla. Strategioita yhdistävänä tavoitteena on, että kirkko voisi olla yhteisöllinen, osallistava ja ihmisläheinen yhteisö. Suurten ja profiililtaan kaupunkimaisten seurakuntien strategiat poikkeavat yhteisöllisyyden kuvauksissaan jonkin verran pienten seurakuntien kuvauksista. Suurissa seurakunnissa strateginen pyrkimys on kehittää uudenlaista kaupunkimaiseen elämänmuotoon soveltuvaa yhteisöllisyyttä tai vähintäänkin säilyttää mahdollisimman suuri kontaktipinta kaupunkilaisiin²⁴³. Kirkon tulevaisuuden turvaamiseksi kasvukeskus-seurakunnat haluavat etsiä uusia tapoja, miten ne voisivat jäsentyä kaupunkilaiseen elämänmenoon. Tämä saattaa merkitä esimerkiksi alueellisen yhteisöllisyyden vahvistamista seurakuntayhteisön sisällä²⁴⁴. Pienissä seurakunnissa puolestaan koko seurakunta nähdään yhtenä yhteisönä, joka on avoin ja ihmisläheinen²⁴⁵. Näissä seurakunnissa kirkkoon kuuluu edelleen valtaosa kunnan asukkaista. Pienenevissä tai muutoin niukkenevien resurssien seurakunnissa toimintaa on kuitenkin kyettävä priorisoimaan tai järjestelemään siten, että keskeiset seurakunnalliset palvelut pystytään säilyttämään.

Tutkimusaineiston strategioissa paikallisseurakunta nähdään kristittyjen keskeisimpänä yhteen tulemisen ja -kuulumisen muotona. Asiakirjoissa lähtökohtana on, että osallisuus toteutuu kaikilla seurakunnan elämän tasoilla, riippumatta siinä puhutaanko esimerkiksi hengellisestä yhteydestä vai aineellisesta jakamisesta. Kirkon työmuotojen ja hiippakuntien strategiat lähestyvät yhteisöllisyyttä omista erityisnäkökulmistaan käsin. Niissäkin osallisuus ja yhteisöllisyys nähdään erityisesti seurakuntayhteisöihin liittyvänä piirteenä. Kokonaiskirkon ja hiippakuntien tehtävänä on tukea ja vahvistaa paikallistason yhteisöllisyyttä. Näin ollen tutkimus osoittaa, että yhteisöllisyys on vahvasti osa kirkon yhteisöiden titeettiä ja kirkollisen strategia-ajattelun keskeinen ominaispiirre.

3.4. Raamattu-sitaatit strategioiden tukipilareina

Luterilaisten tunnustuskirjojen mukaan Jumalan sana voidaan nähdä kirkon tunnusmerkkinä²⁴⁶. Myös kirkon strategioissa Jumalan sana näkyy

²⁴³ Esim. Seinäjoen, Järvenpään ja Imatran strategiat.

²⁴⁴ Esim. Savonlinnan ja Jyväskylän strategiat.

²⁴⁵ Esim. Rantasalmen, Ähtärin ja Karkkilan strategiat.

²⁴⁶ Tunnustuskirjat, Augsburgin tunnustus.

keskeisenä elementtinä. Kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määrittyy Raamattu-uskollisuus, joka ilmenee Raamattu-sitaattien käytönä strategiadokumenteissa. Tämä erottaa kirkolliset strategiat selvästi muun julkishallinnon tai yritysmaailman strategioista. Lähes jokaisesta tutkimusaineistoon kuuluvasta strategiasta löytyi vähintään yksi suora viittaus Raamatun tekstiin tai aukikirjoitettu lainaus Raamatun kohdasta. Tutkimusaineistoon kuuluvissa strategioissa Raamattu-sitaatteja käytetään ennen kaikkea työn lähtökohtia kuvattaessa, perustehtävän määrittelyssä ja arvovalintoja perusteltaessa. Muutamissa strategioissa lainauksia Raamatusta on käytetty myös julkaisun taittoelementteinä, esimerkiksi ingresseinä tai kansilehdissä²⁴⁷.

Eniten Raamattu-sitaatteja löytyy Läsnaolon kirkko -strategian pohjalta syntyneistä ensimmäisen aikasarjan strategioista. Toisessa aikasarjassa sitaatit vähenevät ja kolmannessa aikasarjassa kehitys jatkuu saman suuntaisena. Erityisen paljon sitaatteja löytyy kirkon yhteisten työalojen strategioista. Hiippakuntastrategioissa määrä on vähäisempi kuin muilla hallinnon tasoilla.

Diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategia määrittelee diakoniaa lainauksilla Uudesta testamentista. Strategiadokumentissa viitataan Jeesuksen vertaukseen laupiaasta samarialaisesta²⁴⁸ ja Apostolien tekojen kertomukseen diakonien asettamisesta²⁴⁹. Esiin nostetaan myös alku-seurakunnan elämäntapa keskinäisen jakamisen ja huolenpidon yhteisönä²⁵⁰. Edelleen viitataan siihen, että diakonia on merkittävä osa sitä kuvaa, joka Jeesuksella itsellään oli evankeliumin ja Paavalin mukaan omasta tehtävästään²⁵¹. Ja siihen, että ”ihmisen Poika ei tullut palvelevaksi, vaan palvelemaan ja antamaan henkensä lunnaiksi kaikkien puo-

²⁴⁷ Esim. kasvatuksen 2. ja viestinnän 3. aikasarjan strategiat.

²⁴⁸ Luuk. 10: 25–37.

²⁴⁹ Ap.t. 6:1–6.

²⁵⁰ Ap.t. 2:42–47. Sama viittaus löytyy muun muassa Meidän kirkko -strategiasta täydennettynä toisella kohdalla apostolien teoista: ”Koko uskovien joukolla oli yksi sydän ja yksi sielu. Kukaan ei pitänyt omanaan sitä, minkä omisti, vaan kaikki oli heille yhteistä. Apostolit todistivat voimallisesti Herran Jeesuksen ylösnousemuksesta, ja Jumalan armo oli heidän kaikkien osana runsain määrin. Kukaan ei kärsinyt puutetta. Ne, jotka omistivat tilan tai talon, myivät sen ja luovuttivat kauppasumman apostolien haltuun, ja näiltä jokainen sai rahaa tarpeensa mukaan. Myös Joosef, Kyproksesta kotoisin oleva leeviläinen, jota apostolit kutsuivat Barnabakseksi - nimi merkitsee: rohkaisija - myi omistamansa pellon ja toi rahat apostolien jaettavaksi. Ap.t. 4:32–37.

²⁵¹ Matt. 20:25–28; 25:40, 44–45; Fil. 2:5–8; Room. 15:7–8.

lesta”²⁵². Esiin nostetaan myös Vanhan testamentin profeetalliseen perintö, johon kuului yhteiskunnallisen vanhurskauden julistaminen ja toivon viestin tuominen köyhille, sorretuille, vangituille ja sairaille²⁵³ sekä Aamoksen karkäs yhteiskuntakritiikki²⁵⁴. Myöhemmin samassa strategiassa viitataan Jerusalemin pyhiä eli köyhiä varten toteutettuun varojen keräykseen, josta Paavali kertoo kirjeissään²⁵⁵. Diakonian ja yhteiskuntatyön yhteistä visiota kuvatessa viitataan vuoden 1933/-38 Raamatun käännöksen mukaiseen 1. Johanneksen kirjeen kohtaan: ”Minkä olemme nähneet ja kuulleet, sen me myös teille julistamme, jotta teilläkin olisi yhteys meidän kanssamme; ja meillä on yhteys Isän ja Hänen Poikansa Jeesuksen Kristuksen kanssa”²⁵⁶. Ympäristökysymysten yhteydessä nostetaan esiin Roomalaiskirjeen sitaatti: ”Koko luomakunta odottaa hartaasti Jumalan lasten ilmestymistä. Kaiken luodun on täytynyt taipua katoavaisuuden alaisuuteen, ei omasta tahdostaan, vaan hänen, joka sen on alistanut. Luomakunnalla on kuitenkin toivo”²⁵⁷.

Raamattu-sitaatteja löytyy myös diakoniatyön kolmannen aikasarjan strategiasta. Siinä viitataan psalmin 139 sanoihin jokaisesta ihmisestä Jumalan luomana ihmeenä²⁵⁸ ja Jumalan lupaukseen Jeremiaan kirjassa: ”Minulla on omat suunnitelmani teitä varten, sanoo Herra. Minun ajatukseni ovat rauhan eivätkä tuhon ajatuksia: minä annan teille tulevaisuuden ja toivon”²⁵⁹.

Kasvatustyön ensimmäinen yhteinen strategia ottaa lähtökohdakseen lähetyskäskyn²⁶⁰ ja lasten evankeliumin²⁶¹. Näihin Kristuksen sanoihin perustuen kirkko edistää lasten, nuorten ja heidän kotiensa mahdollisuuksia kohdata ilman ehtoja armollinen Jumala. Myöhemmin strategiassa todetaan, että seurakunnan kasvatustyössä tulee huolehtia siitä, että ainakin Raamatun suuret kertomukset niin Vanhasta kuin Uudesta testamentista tulevat tutuiksi jokaiselle sukupolvelle. Toisen aikasarjan kasvatuksen strategiassa viitataan muun muassa 1. kirjeeseen korintti-

²⁵² Matt. 20:28.

²⁵³ Luuk. 4:16–22.

²⁵⁴ Aamoksen kirja 2:6, 3:10, 5:10–12.

²⁵⁵ Room. 15:25–27; 1. Kor. 16:1–4; 2. Kor. 8–9; Gal. 2:10.

²⁵⁶ 1. Joh. 1:3.

²⁵⁷ Room. 8: 19–23.

²⁵⁸ Myös kasvatuksen 3. aikasarjan strategia viittaa samaan psalmiin.

²⁵⁹ Jer. 29:11.

²⁶⁰ Matt. 28:18–20.

²⁶¹ Mark. 10:13–16.

laisille: ”Minä istutin, Apollos kasteli, mutta Jumala antoi kasvun”²⁶². Kolmannen aikasarjan strategiassa: ”Niin pysyvät nämä kolme: usko, toivo, rakkaus. Mutta suurin niistä on rakkaus”²⁶³. Samassa strategiassa myös korostetaan, että kirkon ja seurakuntien tehtävänä on välittää Jumalan rakkauden todellisuutta mahdollisimman monelle. Jumalan rakkaus jalkautuu erityisnuorisotyössä ihmisten teoiksi: ”Niin kuin ruumis ilman henkeä on kuollut, niin on uskokin kuollut ilman tekoja”²⁶⁴.

Viestintästrategiat korostavat, että kirkon viestinnän kivijalka on kirkon perussanomassa²⁶⁵. Kirkon ensimmäinen viestintästrategia nostaa esiin sellaisia Raamattu-sitaatteja, joita muista tutkimusaineistoon kuuluvista strategioista ei löydy. Strategiassa viitataan luomiseen: ”Alussa Jumala loi taivaan ja maan. Jumala sanoi: ”Tulkoon valo!”²⁶⁶ ja ”alussa oli Sana. Sana oli Jumalan luona ja Sana oli Jumala. Sana tuli lihaksi ja asui meidän keskellämme”²⁶⁷. Samassa strategiassa korostetaan myös ihmislähtöistä viestintänäkemystä viittaamalla Jeesuksen ja sokean Bartimaioksen kohtaamiseen, jossa Jeesus kysyi: ”Mitä haluat minun tekevän sinulle?”²⁶⁸. Mainonnan keinoista puhuttaessa otetaan lainaus Uudesta testamentista. Strategiassa todetaan, että kun kirkossa käytetään mainonnan keinoja, viesti on yleensä sama kuin Filippuksella, joka oli kertonut Natanaelille Jeesuksesta. Natanael kysyi: ”Voiko Nasaretista tulla mitään hyvää?” Filippuksen viesti oli: ”Tule, niin näet”²⁶⁹.

Tässä yhteydessä on syytä todeta, että viestinnän kolmannen aikasarjan strategiasta löytyy myös tutkimusaineiston ainut virsikirjasitaatti. Dokumentti päättyy rukoukseen: ”Yhteyttä meille suo, yhteinen on asiamme, yhteisymmärrystä luo koko seurakunnassamme. Yhdessä suo suunnitella, kuunnella ja neuvotella”²⁷⁰.

Kirkon kaikki yhteiset strategiat viittaavat kaste- ja lähetyuskäskyyn ja siihen, miten Kristus lähettää kirkkonsa maailmaan: ”Menkää siis ja tehkää kaikki kansat opetuslapsikseni kastamalla heitä Isän, Pojan ja Pyhän

²⁶² 1. Kor. 3:6.

²⁶³ 1. Kor. 13:13.

²⁶⁴ Jaak.2:26.

²⁶⁵ Esim. viestinnän 3. aikasarjan strategia, 2.

²⁶⁶ 1. Moos. 1:1.

²⁶⁷ Joh. 1:1, 14.

²⁶⁸ Mark. 10:51.

²⁶⁹ Joh.1:45–46.

²⁷⁰ Virsi 443:3.

Hengen nimeen ja opettamalla heitä noudattamaan kaikkea, mitä minä olen käkenyt teidän noudattaa ja katso, minä olen teidän kanssanne kaikki päivät maailman loppuun asti”²⁷¹. Sama lainaus toistuu useissa työalojen ja seurakuntien strategioissa. Kirkon tai seurakunnan perustehtävän kuvauksen yhteydessä nostetaan esiin myös muita sitaatteja, esimerkiksi: ”Perustus on jo laskettu, ja se on Jeesus Kristus. Muuta perustusta ei kukaan voi laskea”²⁷². Kaste- ja lähetyskäskyn lisäksi hallinnon tasosta ja aikasarjasta riippumatta toistuvat viittaukset kohdistuvat rakkauden kaksoiskäskyyn²⁷³ ja kultaiseen sääntöön²⁷⁴.

Kohtaamisen kirkko -strategia on tutkimusaineiston ainut asiakirja, jossa Raamattu-sitaatteja on liitetty myös visiosta johdettuihin toiminnan suuntaviivoihin tai painopisteisiin. Jokaiselle neljästä painopistealueesta on oma Raamattu-sitaatti. Ensimmäinen painopiste - Nostamme sanoman esiin - korostaa, että kirkon sanoma perustuu Raamatussa ilmoitettuun Jumalan sanaan. Kirkko välittää sanomaa elämällään, sanoiltaan ja teoillaan. Sitaatiksi on valittu:

Emmehan me julista sanomaa itsestämme vaan Jeesuksesta Kristuksesta: Jeesus on Herra, ja hän on lähettänyt meidät palvelemaan teitä. Jumala, joka sanoi: ”Tulkoon pimeyteen valo”, valaisi itse meidän sydämemme. Näin Jumalan kirkkaus, joka säteilee Kristuksen kasvoilta, opitaan tuntemaan, ja se levittää valoaan. Tämä aarre on meillä saviastioissa, jotta nähtäisiin tuon valtavan voiman olevan peräisin Jumalasta eikä meistä itsestämme²⁷⁵.

Toinen painopiste - Kohtaaminen koskettaa - on saanut sitaatin Sananlaskujen kirjasta: ”Veden kalvossa näet kasvosi, lähimmäisessä näet sydämesi”²⁷⁶. Kolmas painopiste on Rakastamme lähimmäistä ja sitaatti: ”Jeesus vastasi: ”Rakasta Herraa, Jumalaasi, koko sydämeästäsi, koko sielustasi ja mielestäsi. Tämä on käskyistä suurin ja tärkein. Toinen yhtä tärkeä on tämä: Rakasta lähimmäistäsi niin kuin itseäsi. Näiden kahden käskyn varassa ovat laki ja profeetat”²⁷⁷. Viimeiseksi painopisteeksi on

²⁷¹ Matt. 28:18–20.

²⁷² 1. Kor 3:11.

²⁷³ Mark. 12:28–32.

²⁷⁴ Matt. 7:12.

²⁷⁵ 2. Kor. 4:5–7.

²⁷⁶ Sananl. 27:19.

²⁷⁷ Matt. 22:37–40.

valittu Arvostamme jäsenyyttä ja siihen on liitetty Raamattu-sitaatti: ”Niin kuin meillä jokaisella on yksi ruumis ja siinä monta jäsentä, joilla on eri tehtävänsä, samoin me kaikki olemme Kristuksessa yksi ruumis, mutta olemme kukin toistemme jäseniä. Meillä on saamamme armon mukaan erilaisia armolahjoja”²⁷⁸.

Analyysi osoittaa, että kirkon strategia-ajattelu pyrkii olemaan Raamattu-uskollista. Strategioissa esiintyvät viittaukset Raamattuun ilmentävät, että Jumalan sana halutaan tehdä näkyväksi myös strategiadokumentissa ja sen voidaan tätä kautta olettaa ohjaavan kirkon työn suunnittelua. Raamattu-sitaattien runsas käyttö osaltaan korostaa sitä, että kirkon identiteetin katsotaan pohjautuvan Jumalan sanaan.

Strategisen suunnittelun näkökulmasta on olennaista, että luterilaisen käsityksen mukaan Sana luo uutta elämää ja myös uudistaa kirkon. Kirkon uudistuminen on historiallisessa katsannossa tarkoittanut paluuta Jumalan sanaan, joka on tullut eläväksi. Kirkon uudistumisessa olennaiseksi on nähty sanassa ja sanan kautta tapahtuva Jumalan ja Pyhän Hengen läsnäolo.²⁷⁹ Strategia-asiakirjojen mukaan kirkon uudistumisen ajatellaan olevan pohjimmiltaan Jumalan työtä²⁸⁰.

3.5. Luterilaisuus ja ekumeenisuus kietoutuvat strategioissa yhteen

Kuten edellisessä luvussa todettiin, luterilaisuudessa Raamattua pidetään kristillisen uskon lähtökohtana. Uskontunnustukset ja tunnustuskirjat ovat siihen nähden uskon, opin ja elämän toissijaisia ohjeita, jotka nousevat Raamatun pohjalta.²⁸¹ Luterilaisen kirkkokäsityksen kannalta tunnustuksella on kuitenkin merkittävä rooli.

Ekumenia merkitsee kristillisten kirkkojen pyrkimystä kohti keskinäistä yhteyttä ja kirkon näkyvää ykseyttä. Ekumeeninen työskentely koskettaa asenteita, uskon sisältöä, teologiaa ja käytännön yhteistoimintaa. Sen katsotaan olevan Pyhän Hengen johdattamaa. Ekumenia mielletään

²⁷⁸ Room. 12:4–6.

²⁷⁹ Ahonen 1996, 15.

²⁸⁰ Esim. Kohtaamisen kirkko, 18.

²⁸¹ Gassmann & Hendrix, 2005, 69. Tämä hierarkia kuvataan tunnustuskirjojen Yksimielisyyden ohjeessa. Tunnustuskirjat 1990, 427–428. Sama järjestys hahmottuu kirkkolain ja kirkkojärjestyksen ensimmäisissä pykälissä.

osaksi kirkon perustehtävän uskollista ja uskottavaa hoitamista.²⁸² Ekumenia on tietoisuutta, että Kristusta seurataan ”yhdellä ja samalla tiellä” ja jokainen on kutsuttu hänen yhteyteensä²⁸³.

Kristittyjen ykseyspyrkimykset ovat olennainen ja erottamaton osa kirkon itseymmärrystä²⁸⁴. Kirkon ekumeenisten strategialinjausten mukaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ekumeeniset yhteydet nousevat luterilaisesta uskosta ja tunnustuksesta²⁸⁵. Kirkon luterilaisuus ja ekumeenisuus eivät ole toistensa vaihtoehtoja, vaan saman uskon ilmentymiä. Kirkon näkemys on, että ykseyttä ei voida saavuttaa opilliset erot unohtamalla. Kirkon on otettava vakavasti oma oppinsa ja tunnustuksensa, jotta se voi kohdata aidosti toisten perinteiden edustajat.²⁸⁶ Tunnustus on myös avain uskon syvempään ymmärtämiseen ja ajan ilmiöiden arvioimiseen²⁸⁷.

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on ekumeenisissa pyrkimyksissään aktiivinen. Tätä ilmentää muun muassa se, että kirkko on Luterilaisen maailmanliiton, Kirkkojen maailmanneuvoston, Euroopan kirkkojen konferenssin sekä Suomen Ekumeenisen Neuvoston perustajajäsen. Ekumeenista avoimuuden periaatetta noudattaen kirkolla on laajat ja monipuoliset yhteydet muihin kirkkoihin ja ekumeenisiin järjestöihin Suomessa ja maailmalla.²⁸⁸

Kirkon ekumeenista toimintaa ohjaavat teologian lisäksi kirkkolain ja kirkkojärjestyksen säännökset sekä erilaiset ekumeeniset ja kirkkojen väliset sopimukset. Jäsenyydet kansainvälisissä kirkkoliitoissa tuovat omat velvoitteensa ekumeeniseen toimintaan²⁸⁹. Hallinnollisesti kirkon ekumeenisia asioita linjaa ja niistä päättää piispainkokous²⁹⁰. Enemmis-

²⁸² Karttunen 2017, 236.

²⁸³ Huttunen 2010, 27.

²⁸⁴ Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö 2008, 47.

²⁸⁵ Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö 2008, 18; Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020 (2015), 17.

²⁸⁶ Luterilainen ja ekumeeninen 2010, 2, 12.

²⁸⁷ Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian peruslinja vuoteen 2015 (2010), 12.

²⁸⁸ Luterilainen ja ekumeeninen 2010, 18; Karttunen 2017, 236–246; Erilaistuva kirkko 68–76; Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian peruslinja vuoteen 2015 (2010), 6.

²⁸⁹ Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020 (2015), 10–17.

²⁹⁰ KL 21:2.

töasemansa johdosta Suomen evankelis-luterilaisella kirkolla on erityinen vastuu kirkkojen ja uskontojen välisistä suhteista Suomessa²⁹¹. Myös kirkon viralliset lähetysjärjestöt on velvoitettu edistämään kaikkialla hyviä ekumeenisia suhteita²⁹².

Tutkimusaineistossa sekä luterilaisuus että ekumeenisuus nousevat kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi. Kaikki kirkon yhteiset strategiat tähdentävät, joskin hieman eri ilmaisutavoin, että Suomen evankelis-luterilainen kirkko kuuluu Kristukseen maailmanlaajaan kirkkoon ja sen käsitys uskon sisällöstä ja kirkon elämästä on ilmaistu Raamatussa ja luterilaisissa tunnustuskirjoissa. Läsnaolon kirkko -strategia muotoilee asian näin: ”kirkko on yhä tietoisempi siitä, että se on osa maailmanlaajaa Kristuksen kirkkoa”²⁹³. Meidän kirkko -strategia puolestaan toteaa, että kirkolla ”on paikallinen ilmenemismuotonsa ja maailmanlaaja ulottuvuus”²⁹⁴.

Tarkastellessaan luterilaisuutta Meidän kirkko -strategia kiinnittää huomion kirkon jäsenten luterilaisen identiteetin heikkenemiseen. Yhä pienempi osa suomalaisista mieltää itsensä luterilaiseksi. Alle 25-vuotiaista vain 44 prosenttia pitää itseään luterilaisena, vaikka valtaosa ajattelee olevansa kristittyjä. Nuorten ja nuorten aikuisten keskuudessa luterilaisuudella ei ole samanlaista kansallistunteeseen liittyvää merkitystä kuin vanhemmilla ikäluokilla²⁹⁵. Kohtaamisen kirkko -strategiassa katse käännetään erityisesti kirkon työntekijöihin. Strategia arvioi, että työntekijöiden hengellinen identiteetti kaipaa tukea. Erityisesti tämä konkretisoituu keskustelutilanteissa: uskon perusteista käytävä keskustelu edellyttää kirkon työntekijöiltä oman perinteen vahvaa tuntemista. Strategian mukaan työntekijän tulee tuntea Raamattu ja tunnustus ja niitä on pystyttävä soveltamaan kirkon perustyössä.²⁹⁶

Ekumenian osalta Läsnaolon kirkko -strategiassa tuodaan esiin, että Euroopan kirkoilta edellytetään jatkossa entistä suurempaa ekumeenista aktiivisuutta sekä yhteistyövalmiuksia. Samassa yhteydessä koroste-

²⁹¹ Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020 (2015), 18.

²⁹² Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian peruslinja vuoteen 2015 (2010), 14.

²⁹³ Läsnaolon kirkko -strategia, 6.

²⁹⁴ Meidän kirkko -strategia, 4.

²⁹⁵ Meidän kirkko -strategia, 11.

²⁹⁶ Kohtaamisen kirkko -strategia, 13.

taan, että Suomen kirkon tulee olla aktiivisesti läsnä myös Euroopan yhteisillä foorumeilla.²⁹⁷

Meidän kirkko -strategiassa kuvataan suhteellisen laajasti ekumeenisen työskentelyn historiaa, nykytilaa ja sisältöjä. Esiin nostetaan muun muassa seuraavia ekumeeniseen toimintaympäristöön liittyviä asioita:

- Kristinuskon alueellisen painopisteen muutokset tuovat uusia haasteita ekumeeniselle liikkeelle.
- Itäisen Euroopan ortodoksiset kirkot ovat vahvistuvia toimijoita.
- Roomalais-katolinen kirkko on entistä vahvemmin mukana maailmanlaajuisessa ekumeenisessä liikkeessä. Vaikka roomalaiskatolisilla ja ortodoksisilla kirkkoilla on monenlaisia historiallisia jännitteitä, niiden lähentyminen opillisissa ja eettisissä kysymyksissä saattaa voimistaa protestanttien yhteyspyrkimyksiä Euroopassa.
- Kansainvälinen helluntailiike on kasvanut yhdeksi merkittävimmistä toimijoista maailmanlaajuisessa kristikunnassa.
- Porvoon sopimus ja Pohjolan ekumeeninen instituutti.²⁹⁸

Nykytilannekatsauksen pohjalta kirkon strategiseksi tavoitteeksi määritellään ”avoimuus ekumeeniselle yhteistyölle”²⁹⁹. Käytännössä tämä toteutuu strategian mukaan rakentamalla luterilaisen perinteen pohjalta yhteistä uskon perustaa toisten kirkkojen kanssa sekä vaalimalla uskon ja rakkauden tasapainoa niin, että kristittyjen yhteys saa näkyviä muotoja ja yhteinen todistus on kirkas³⁰⁰.

On merkillepantavaa, että ekumeenisissa keskusteluissa on perinteisesti erotettu opillinen (Faith and Order -ekumenia) ja eettinen (Life and Work -ekumenia) ekumenia toisistaan. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on strategisissa suunnitelmissa halunnut kuitenkin yhdistää nämä erilaiset katsannot³⁰¹. Lähimmäisyyden, kansainvälisen vastuun, rauhan ja oikeudenmukaisuuden sekä luomakunnan kysymykset ovat näin ollen olennainen osa ekumeenista työskentelyä. Tutkimusaineistossa tämä

²⁹⁷ Läsnaolon kirkko -strategia, 6.

²⁹⁸ Meidän kirkko -strategia, 8–9.

²⁹⁹ Meidän kirkko -strategia, 41.

³⁰⁰ Meidän kirkko -strategia, 41.

³⁰¹ Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö 2008, 21; Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020 (2015), 18.

näkyä esimerkiksi Meidän kirkko -strategian lähtökohdassa: ”keskinäinen huolenpito on yhteyden näkyvä merkki. Alkuaikojen kristityt tunnettiin siitä, että he välittivät toisistaan”³⁰².

Diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategiassa kuvataan laajasti uskonpuhdistuksen vaikutusta diakonialle ja yhteiskuntavastuulle. Uskonpuhdistuksen ydinlöytöön liittyen Luther vaati, että seurakunnan ja sen jäsenten on välitettävä rakkautta eteenpäin. Luther muun muassa ajatteli, että kristittyjen keskuudessa ei saisi olla köyhyyttä. Uskonpuhdistuksen levitessä Pohjoismaihin, perustettiin seurakunnallisia köyhäinrahastoja. Köyhäinhoito siirtyi kirkon tehtäväksi. Strategia nostaa kuitenkin esiin, että pian uskonpuhdistuksen jälkeen luterilaisuudessa seurakunnan yhteisöllinen luonne ja diakoninen funktio heikentyivät. Strategiassa arvioidaan, että Suomen kirkon osallistuminen 1900-luvulla Luterilaisen maailmanliiton ja Kirkkojen maailmanneuvoston toimintaan vahvisti suomalaista kansankirkollisuutta, koska kansainvälisten kirkkoliittojen toiminnassa korostettiin kirkkojen yhteisöllistä vastuuta. Tässä yhteydessä viitataan Kirkkojen maailmanneuvoston julkaisemaan asiakirjaan, joka sisälsi diakonian kehittymisen kannalta merkityksellisen vision köyhille solidaarisesta kirkosta. Vision pohjalta diakoniatyötä pyrittiin kehittämään enemmän yhdyskuntatyön ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen suuntaan. Strategiassa viitataan myös Kirkkojen maailmanneuvoston JPIC-ohjelmaan³⁰³, jossa etsittiin reittiä oikeudenmukaiseen, osallistuvaan ja elinkelpoiseen yhteiskuntaan sekä Euroopan diakonikonferenssien julistuksiin.³⁰⁴

Tavoitteeksi diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategia asettaa kansainvälisen ja kirkkojen välisen vuorovaikutuksen edistämisen diakonian ja yhteiskuntavastuun toteuttamisessa. Käytännössä tavoitteen arvioidaan toteutuvan muun muassa osallistumalla aktiivisesti ekumeenisten järjestöjen diakoniseen ja sosiaalieettiseen toimintaan, pitämällä yhteyksiä Pohjoismaiden ja lähialueiden kirkkojen diakonia- ja yhteiskuntatyöhön, rakentamalla paikallistason diakonia- ja yhteiskuntatyössä vuorovaikutusta ystävyysseurakuntien ja kummikuntien diakonisen ja sosiaalieettisen toiminnan kanssa sekä pitämällä kotimainen ja kansainvälinen diakonia hedelmällisessä vuorovaikutuksessa keskenään.³⁰⁵

³⁰² Meidän kirkko -strategia, 3.

³⁰³ JPIC-lyhenne muodostuu sanoista: Justice, Peace and Integrity of Creation

³⁰⁴ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 13–14.

³⁰⁵ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 49–50.

Myös diakoniatyön toisen aikasarjan strategiassa ekumeeninen työskentely nousee tavoitetasolle. Yhdeksi strategiseksi linjaukseksi on valittu toimiminen osana kansainvälistä kirkkojen ja järjestöjen yhteisöä köyhyyden vähentämiseksi sekä rauhan ja oikeudenmukaisuuden toteuttamiseksi. Konkreettisesti tämä ilmenee strategian mukaan köyhyyttä ja epäoikeudenmukaisuutta ylläpitävien rakenteiden purkamisena sekä elämäntapojen uudistamisena elinympäristön kannalta kestävämpään suuntaan.³⁰⁶

Kirkon muut työmuodot kuvaavat luterilaisuutta ja ekumeniaa diakoniatyön strategioita suppeammin. Asiaa pidetään kuitenkin tärkeänä. Kasvatuksen ensimmäisen aikasarjan strategiassa todetaan, että strategiassa esitetyt ratkaisut perustuvat ”kristilliseen ihmiskäsitykseen ja arvopohjaan, evankelis-luterilaisen kirkon tunnustukseen, avoimeen ekumeeniseen suhtautumiseen muihin kirkkoihin sekä jokaisen ihmisen vakaumuksen kunnioittamiseen”³⁰⁷. Strategisissa linjauksissa kaikkea toimintaa ohjaavana tavoitteena on, että kirkon lapsi- ja nuorisotyössä ”kunnioitetaan ja rakastetaan luterilaista, kansallista perintöä ja ollaan avaran ekumeenisia suhteissa toisiin kristittyihin”³⁰⁸.

Viestinnän strategioissa liitytään myös luterilaiseen kirkkokäsitykseen, sen kulttuuriseen merkitykseen ja vuosisataiseen hengelliseen perintöön. Ensimmäisen aikasarjan strategiassa tiedostetaan, että toimintaympäristön muutos haastaa kirkon jäseniä oman kirkkonsa opin ja uskon entistä parempaan tuntemiseen. Strategian mukaan vain oman tradition tunteminen tekee mahdolliseksi vuoropuhelun uskon sisällöstä. Tätä kautta kirkon jäsenyyden ja seurakuntaidentiteetin vahvistaminen nousevat myös viestinnän erityiseksi haasteeksi. Strategiassa arvioidaan, että tulevaisuudessa kirkon jäsenet tarvitsevat syvällistä tietoa sekä oman kirkkonsa uskosta että muista uskonnoista ja kulttuureista.³⁰⁹

Hiippakuntien strategioissa ekumenia nostetaan esiin monissa kohdissa. Esimerkiksi Lapuan hiippakunnan toisen aikasarjan strategiassa hiippakunnan tavoitteeksi asetetaan edistää kirkon ja seurakuntien kansainvälistä työtä (lähetys, maahanmuuttajatyö, kansainvälinen diakonia, ystä-

³⁰⁶ Diakoniatyön 2. aikasarjan strategia, 2.

³⁰⁷ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 4.

³⁰⁸ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 8.

³⁰⁹ Viestinnän 1. aikasarjan strategia 43–45.

vyystoiminta ja ekumeeninen työ)³¹⁰. Kolmannen aikasarjan strategian määrittely kaventaa tavoitetta: pyrkimyksenä on edistää hiippakunnan seurakuntien ja yhteistyökirkkojen vuorovaikutusta³¹¹. Mikkelin hiippakunnan ensimmäisen aikasarjan strategia puolestaan määrittää seurakuntavisiossaan tavoitteeksi ”ekumeeniset yhteydet lähelle ja kauas”³¹².

Kirkon ekumeenisessa strategiassa todetaan, että myös ne seurakunnat, joilla ei ole käytännössä mahdollisuuksia toisten kirkkojen kohtaamiseen ja siten ekumeeniseen yhteistyöhön omalla paikkakunnallaan, voivat toteuttaa ekumeenista strategiaa vahvistamalla seurakunnan luterilaista identiteettiä ja ekumeenista avoimuutta³¹³. Monet seurakuntien strategiat korostavatkin luterilaista uskonnäkemyistä. Strategioissa todetaan esimerkiksi, että ”toiminnassa meitä kantaa kirkon yhteinen, Raamatussa ja luterilaisessa tunnustuksessa ilmaistu usko”³¹⁴ ja ”emme tingi kirkkomme tunnustuksessa ilmaistun uskon sisällöstä”³¹⁵.

Kirkon yhteisissä strategisissa linjauksissa seurakuntia kannustetaan arjen seurakuntaelämässä kotipaikkakunnan ekumeniaan. Linjausten mukaan seurakunnissa tulisi olla valmiutta palvella ekumeenisia perheitä kirkollisissa toimituksissa ja tarjota tiloja myös toisten kristittyjen käyttöön³¹⁶. Paikallistason ekumenia voi lisäksi tarkoittaa esimerkiksi seurakunnan työntekijöiden tapaamisia ja luontevia yhteistyömuotoja sekä ilossa, kuten suurissa juhlissa, että surussa, kuten suuronnettomuuksissa³¹⁷. Paikallisekumenia nouseekin tutkimusaineiston seurakuntastrategioissa esiin erityisesti keskeisiä sidosryhmiä tai yhteistyökumppaneita määriteltäessä.

Koko tutkimusaineiston ainut suora viittaus tunnustuskirjoihin löytyy pienen paikallisseurakunnan kolmannen aikasarjan strategiasta perustehtävän sanoittamisen yhteydestä: ”Kirkko on siellä missä Jumalan sana puhtaasti saarnataan ja sakramentit oikein toimitetaan”³¹⁸. On mie-

³¹⁰ Lapuan hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 3.

³¹¹ Lapuan hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 1.

³¹² Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 6.

³¹³ Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö 2008, 7, 32.

³¹⁴ Ylöjärven seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1.

³¹⁵ Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 3.

³¹⁶ Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020 (2015), 8.

³¹⁷ Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö 2008, 32.

³¹⁸ Ähtärin seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 6.

lenkiintoista, että kansainvälisten kirkkoliittojen julkaisemiin ohjelmalinjauksiin tai Suomen evankelis-luterilaisen kirkon omiin kansainvälistä työtä ohjaaviin strategioihin tutkimusaineistossa ei ole suoria viittauksia³¹⁹.

Kuten edellä kuvatussa tarkastelussa käy ilmi, luterilaisuus ja ekumeenisuus ilmentävät kirkon yhteisöidentiteettiä ja ne määrittyvät tutkimusaineistossa kirkon strategia-ajattelun toisiinsa linkittyväksi ominaispiirteeksi. Ekumeenisessa strategiassa kokonaiskirkon tehtäväksi määritetään edistää ekumeenisia tavoitteita seurakuntien, hiippakuntien ja kirkollisten järjestöjen strategioissa ja toiminnassa³²⁰. Analyysi osoittaa, että tässä tehtävässä on strategioiden osalta onnistuttu varsin hyvin. Lähes kaikista aineiston strategioista löytyy viittauksia niin luterilaisuuteen kuin ekumeenisuuteenkin.

Aikasarjoittain strategioita tarkasteltaessa huomio kiinnittyy siihen, että eniten kirjauksia löytyy toisen aikasarjan strategioista. Kohtaamisen kirkko -strategiassa painopiste on siirtynyt enemmän monikulttuurisuuden ja uskontodialogin suuntaan. Tätä teemaa tarkastellaan luvussa 4.6. Osaltaan kirkon yhteisen strategian painottuminen uskontodialogin suuntaan on toimintaympäristön kehityksen johdosta ymmärrettävää. Toisaalta luterilaisuuden ja ekumeenisuuden voisi olettaa korostuvan juuri Kohtaamisen kirkko -strategiassa, koska kyseiseen strategiakauteen osuu Reformaation 500-vuotismerkkivuosi. Strategia mainitsee asian vain viittauksenomaisesti esipuheessa.³²¹

³¹⁹ Tässä merkittävillä kansainvälisten kirkkoliittojen asiakirjoilla tarkoitetaan tutkimuksen tarkastelujaksolla ilmestyneitä linjauksia, esim. Kirkkojen maailmanneuvoston dokumenttia Kirkko: Yhteistä näkyä kohti (The Church: Towards a Common Vision), Luterilaisen maailmanliiton ja katolisen kirkon Yhteinen julistus vanhurskauttamisopista, Charta Oecumenica - Euroopan kirkkojen konferenssin hyväksymät ekumeeniset suuntaviivat laajempaan yhteistyöhön Euroopan kirkkojen kesken tai Luterilaisen maailmanliiton linjaus sukupuolten välisestä oikeudenmukaisuudesta (Gender Justice Policy). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon omia kansainvälistä työtä ohjaavia strategioita ovat mm. Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö -ekumeeninen strategia, Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020 ja Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian peruslinja vuoteen 2015.

³²⁰ Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö 2008, 15.

³²¹ Merkkivuoden valmistelu ja toteutus ajoittui lähes koko Kohtaamisen kirkko -strategian strategiakauden ajalle. Vaikka merkkivuosi ei strategian valossa saanut tavoitetasolla merkittävää asemaa, kirkon elämässä sitä vietettiin hyvin laajasti sekä paikallisesti seurakunnissa, alueellisesti hiippakunnissa että valtakunnallisesti

3.6. Arvosidonnaisuus yhteisöä koossapitävänä voimana

Klassisen määritelmän mukaan arvo on ”eksplisiittinen tai implisiittinen, yksilölle tunnusomainen tai ryhmälle luonteenomainen käsitys toivottavasta, mikä vaikuttaa käytettävissä olevien toiminnan keinojen ja päämäärien valintaan”³²². Määritelmän perusteella arvot ovat toivottavia päämääriä, ne ylittävät konkreettiset tilanteet ja ohjaavat valintoja. Ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Arvot muuttuvat tai painottuvat eri tavoin eri aikoina. Ihmiset voivat myös ymmärtää arvojen sisällöt eri tavoin.³²³

Paitsi yksilöille, arvot ovat merkityksellisiä myös erilaisille ryhmille ja yhteisöille. Arvojärjestelmä on yhteisöä koossa pitävä voima. Arvojen voidaan nähdä luovan perustan yhteisöidentiteetille ilmaistessaan, mitä asioita yhteisö pitää hyvänä ja tavoiteltavana. Arvovalinnat osoittavat myös, mikä on yhteisön näkökulmasta hylättävää ja torjuttavaa.

Arvojen merkitystä yhteisöille ja erityisesti työyhteisöille on pohdittu paljon viime aikaisissa keskusteluissa. Työelämä 2020 -hankkeen toimesta on julkaistu suomalaisen johtamisen tilaa ja tulevaisuutta kuvaava raportti, joka ottaa kantaa myös työyhteisöiden arvopohjaan. Raportin mukaan suomalaisen johtajuuden korostunein vahvuus on yhteisöjen yhteinen arvopohja. Toisaalta vahva yhtenäinen arvopohja voidaan nähdä myös heikkoutena, koska erilaisuus ja ristiriidat ruokkivat luovuutta ja kiihdyttävät innovaatioita.³²⁴

yhteisissä päätapahtumissa. Merkkivuoden kansainvälinen vietto käynnistyi lokakuussa 2016 Ruotsissa luterilaisten ja katolisten yhteisellä rukouspalveluksella. Paikalla oli mm. paavi Franciscus. Tapahtumassa allekirjoitettiin luterilais-katolisen dialogikomission laatimaan asiakirjaan Vastakkainasettelusta yhteyteen perustuva julistus. Merkkivuoden ekumeenisuus näkyi esim. Turun ekumeenisilla kirkkopäivillä ja teeman käsittelyssä Suomen Ekumeenisen Neuvoston tapahtumissa. Sisällöllisesti merkittävin ekumeeninen tapahtuma oli suomalaisen luterilais-katolisen oppikeskusteluraportin (Communion in Growth) julkistaminen. Ekumeeniset toimijat antoivat myönteistä palautetta merkkivuoden valmisteluista ja toteutuksesta. Kirkkohallituksen toimintakertomuksen arvion mukaan tällainen lähentyminen antaa aineksia kristittyjen itseyttäytymisen kehittämiseen. Kirkkohallituksen ja hiippakuntien vuosikertomus 2017 (2018), 8–10.

³²² Kluckhohn 1954, 395.

³²³ Koski 2002, 108–112.

³²⁴ Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 10, 17.

Meidän kirkko -strategian mukaan arvojen tehtävänä on yhtäältä ohjata kirkon ja seurakuntien arjen toimintaa ja päätöksentekoa. Toisaalta arvot vaikuttavat yhteisön jokaisen jäsenen toimintaa. Meidän kirkko -strategian mukaan kirkon jäsenten tulisi toimia omassa elämässään ja kutsu-
muksessaan kirkon arvomaailman mukaisesti: puolustaa rohkeasti oikeudenmukaisuutta, tukea heikkoja ja pidättäytyä oman edun tavoittelemisesta toisten kustannuksella³²⁵. Vastaava toive arvojen näkymisestä jäsenistön elämässä on aukikirjoitettuna muun muassa Järvenpään seurakunnan toisen aikasarjan strategiassa: ”yleistavoitteena on, että seurakunnan jäsenet toteuttavat kristinuskon ydinsanomaa ja siihen perustuvia arvoja omassa elämässään”³²⁶. Strategia-asiakirjoista käy myös ilmi, että seurakunnan työntekijän tehtävänä on tuoda kirkon ”arvot ja identiteetti” niihin verkostoihin, joiden parissa hän tekee työtään³²⁷.

Erityisesti jälkimodernille yhteiskunnalle tyypillisenä kehitystrendinä pidetään arvojen yhtenäisyyden heikkenemistä. Modernisaation perusajatus on yksinkertainen: taloudellinen kasvu, koulutustason kohoaminen, informaation lisääntyminen sekä inhimillisen vuorovaikutuksen piirin moninaistuminen lisäävät ihmisten aineellisia, tiedollisia ja sosiaalisia voimavaroja. Kyseinen voimavarojen lisääntyminen vähentää ulkoisia rajoitteita, jotka kohdistuvat valinnanvapauteen. Näin ihmisistä tulee entistä itsenäisempiä päätöksenteossaan ja valinnoissaan.³²⁸ Useimmissa jälkimodernin arvokehityksen luonnehdinnoissa korostetaan yksilökeskeisen arvomaailman voimistumista. Yksilökeskeisissä arvoissa korostuvat oma hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen. Minäkeskeiset valinnat painottuvat vahvasti, esimerkiksi terveys, ihmissuhteet, toimeentulo ja merkittävän aikaansaaminen.³²⁹ Ulkoapäin omaksuttujen käsitysten sijaan arvostetaan itsenäistä ajattelua ja toimintaa. Individualisoitumisen seuraukset heijastuvat myös yhteisön kollektiiviseen tajuntaan.³³⁰ Individualisoitumiskehityksen rinnalla vahvaksi arvoksi on noussut muutosavoimuus³³¹.

³²⁵ Meidän kirkko -strategia, 35, 37.

³²⁶ Järvenpään seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 1.

³²⁷ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 18; Mikkelin hiippakunnan strategia, 3.

³²⁸ Inglehart & Welzel 2005.

³²⁹ Borg ym. 2007, 43–44

³³⁰ Durkheim 1990, 84.

³³¹ Mikkola 2003.

Samaan aikaan kun ihmisten arvomaailma yksilöllistyy ja moninaistuu, arvojen merkitys julkisessa toiminnassa ja työelämässä korostuu. Esimerkiksi hallinnon voimakkaiden muutosten yhteydessä on korostettu tarvetta tuoda esiin julkisen toiminnan arvopohja ja eettiset toimintatavat, kuten toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys.³³²

Monissa seurakunnissa yhteiskunnan arvopohjan muuttuminen koetaan ongelmallisena tai haastavana. Tämä käy ilmi sekä tutkimuksen dokumenttiaineiston toimintaympäristön kuvauksista että kyselyaineistosta. Kirkkoherrat näkevät yhdeksi kirkon suurimmista haasteista ”oikean hengellisen arvopohjan vaalimisen”³³³ ja ”osallistumisen yhteiskunnalliseen keskusteluun aidosti kirkon arvojen pohjalta”³³⁴. Vastaajat toteavat esimerkiksi, että ”kirkon tulee säilyttää itsensä yhteisönä, joka kykenee vastaamaan ihmisten hengelliseen nälkään ja arvotyhjiöön Raamatun ja luterilaisen tunnustuksen pohjalta”³³⁵. Toisaalta vastauksissa kritisoidaan myös kirkkoa itseään siitä, että ”Raamattua ei kirkossa enää arvosteta arvoja määrittävänä normina”³³⁶. Vastauksissa heijastune se, että joidenkin teorioiden mukaan uskonnollisen moninaisuuden lisääntyminen johtaa ristiriitoihin erityisesti voimakkaasti ja heikosti uskonnollisten ihmisten välillä. Kirkossa kehitys näkyy esimerkiksi vastakainasetteluna arvokysymyksissä.³³⁷ Lisäksi kyselyaineistossa arvioidaan, että yleiseen arvokeskusteluun osallistuessaan kirkolla tulisi tarvittaessa olla yhteiskuntakriittinen ote.

Perinteisesti on ajateltu, että seurakunnan toimintaa ohjaavat kristilliset perusarvot. Kristilliset perusarvot -käsitteenä on kuitenkin niin väljä, että arvopohjan ymmärtäminen vaatii tarkempaa määrittelyä ja yksityiskohtaisempia valintoja. Arvokeskustelun tarpeen on todettu kasvaneen myös seurakunnissa.³³⁸ Tarkasteltaessa kirkon yhteisiä strategioita

³³² Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana, 42. Toisaalta tutkimuksissa on myös kyseenalaistettu esimerkiksi eettiset ohjeistot, joissa määritellään jonkin ammattikunnan tai yrityksen arvot. Jos asiakirjoissa kuvataan yhteisön arvot ilman, että niitä liitetään mihinkään konkreettisempaan merkitysyhteyteen, arvopohdinnan mielekkyys jää vähäiseksi. Yhteisönä on varsin helppoa liittyä vaikkapa abstraktiin tasarvoon tai ympäristönsuojeluun, mutta niiden toimintaa ohjaava vaikutus voi olla joissakin tapauksissa olematon. Mikkola 2003, 28, 35.

³³³ Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka 8 001–12 000 jäsentä.

³³⁴ Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

³³⁵ Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

³³⁶ Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

³³⁷ Kohtaamisen kirkko -strategia, 13.

³³⁸ Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 3.

ratkaisut arvopohjan määrittelyn suhteen poikkeavat toisistaan. Kirkon ensimmäinen yhteinen strategia, Läsnaolon kirkko, ei määrittele arvoja ollenkaan. Itse asiassa strategiassa ei edes välillisesti viitata toimintaa ohjaaviin arvoihin.³³⁹

Meidän kirkko -strategiassa arvot nostetaan merkittävään rooliin. Valittujen arvojen taustalla on kymmenen käskyä ja niiden tulkinnat. Neljästä arvosta ensimmäinen, pyhän kunnioitus, ilmentää Mooseksen ensimmäistä laintaulua eli käskyjä 1–3. Kolme muuta arvoa, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja totuudellisuus, nousevat toisesta laintaulusta eli käskyistä 4–10. Strategiamietinnön mukaan käskyt on haluttu muotoilla arvoiksi siten, että ne ovat yleisinhimillisiä arvoja. Mietintö arvioi, että yhteisiin arvoihin sitoutumalla kirkon jäsenet, vapaaehtoiset, luottamushenkilöt ja työntekijät edesauttavat kirkon mahdollisuutta toteuttaa perustehtävänsä hyvin. Tavoitteena on puhua arvoista avoimesti ja ymmärrettävästi ja puolustaa niitä rohkeasti. Samaan aikaan mietinnössä tiedostetaan, että arvojen toteuttaminen arjessa on vaativa tehtävä.³⁴⁰ Kiinnostavaa on, että Meidän kirkko -strategiadokumentissa arvot puretaan myös toiminnallisiksi tavoitteiksi tai ihanteiksi. Tämä ristiriita herättää kysymyksen, onko arvojen tarkoitus sittenkään määrittää kaikkea toimintaa vai riittääkö, että arvot ilmenevät tietynlaisena, rajattuna toimintana.

Kohtaamisen kirkko -strategia pitää tärkeänä, että ”kirkon arvot ovat samat joka suuntaan”³⁴¹. Arvojen tulee ohjata sekä kirkon sisäistä elämää että kirkon suhdetta toimintaympäristöön. Siksi kirkon kaikilla hallinnon tasoilla tulee käydä jatkuvaa arvokeskustelua ja kehittää mekanismeja arvojen toteutumisen seurantaan. Lisäksi kirkon on viritettävä ja tuettava yhteiskunnallista arvokeskustelua³⁴². Kohtaamisen kirkko mää-

³³⁹ Kansliapäällikkö Jukka Keskitalo arvioi, että syynä arvojen puuttumiseen olisi ollut nykymuotoisen strategiatyöskentelyn vakiintumattomuus kirkossa. Keskitalo 2016, 15.

³⁴⁰ Meidän kirkko -strategia, 35–36.

³⁴¹ Kohtaamisen kirkko -strategia, 16.

³⁴² Kirkon roolia yhteiskunnallisena arvokeskustelija halutaan vahvistaa muissakin strategioissa. Esimerkiksi diakoniatyön 1. aikasarjan strategia (s. 28) toteaa, että kirkon [erityisesti yhteiskunnallisen työn] tehtävänä on osallistua arvokeskusteluun ja pyrkiä vaikuttamaan yhteisöihin ja yhteiskunnan rakenteisiin ihmisarvon, oikeudenmukaisuuden, rauhan ja ympäristövastuun toteutumiseksi. Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia korostaa (s. 26), että kirkon on puolustettava yhteiskunnan oikeudenmukaisuutta ja tuettava haavoittavissa elämäolosuhteissa elävien ihmisarvoa.

rittelee yhteisiksi arvoiksi uskon, toivon ja rakkauden. Näiden arvojen tarkoitus on yhdistää kirkon jäseniä, määrittää jäsenten yksilöidentiteettiä ja ohjata kirkon valintoja, kun ratkaistavana on ”pieniä ja suuria asioita” ilman täsmällistä ohjeistusta. Kohtaamisen kirkko -strategian arvovalinnat pyrkivät ilmentämään kristillistä arvopohjaa mahdollisimman selkeällä tavalla.³⁴³ Valitut, selkeästi raamatulliset, arvot saattavat joidenkin arvioiden mukaan olla ymmärrettävämpiä maallistuneelle ihmiselle kuin perinteisen strategiakielen arvosanoitukset³⁴⁴.

Strategiaopas seurakunnille kehottaa seurakuntia pohtimaan, ovatko kirkon yhteisessä strategiassa määritellyt arvot myös seurakunnan kannalta keskeisimmät arvot vai onko olemassa jotain sellaisia arvoja, joiden voimallisemmin halutaan ohjaavan paikallista toimintaa³⁴⁵. Hiippakunnat ja seurakunnat ovatkin päätyneet hyvin erilaisiin ratkaisuihin arvojensa määrittelemisessä. Tutkimusaineistoon kuuluvissa strategioissa on mainittuna yhteensä neljäkymmentä eri arvoa. Arvot ja niiden esiintymistiheys on esitetty kootusti kaaviossa 3.

Strategioissa esiintyvät arvot voidaan jakaa neljään ryhmään: 1) uskoon, 2) toiseen ihmiseen ja ympäröivään todellisuuteen, 3) tulevaisuuteen ja 4) työyhteisön sisäiseen toimintaan liittyviin arvoihin. Ensimmäiseen ryhmään lukeutuvat muun muassa pyhän kunnioittaminen, sitoutuminen Raamattuun ja luterilaiseen tunnustukseen, oikeaoppisuus, Raamatun ilmoitus Jumalasta, rukous ja usko. Sudetta toiseen ihmiseen ja ympäröivään todellisuuteen määrittävät esimerkiksi seuraavat arvot: välittäminen, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, totuudellisuus, luotettavuus, rakkaus, kohtuullisuus ja luomakunnan kunnioittaminen. Tulevaisuuteen liittyviä arvoja ovat toivo, rohkeus ja uudistuminen. Viimeiseen ryhmään eli työyhteisön sisäiseen toimintaan liittyviä arvoja löytyy erityisesti hiippakuntatason, mutta myös seurakuntien strategioista. Niitä ovat muun muassa avoimuus, taloudellinen kestävyys, työyhteisön hyvinvointi, monialainen asiantuntijuus, asiakkaan hyvä ja itsenäisyys.

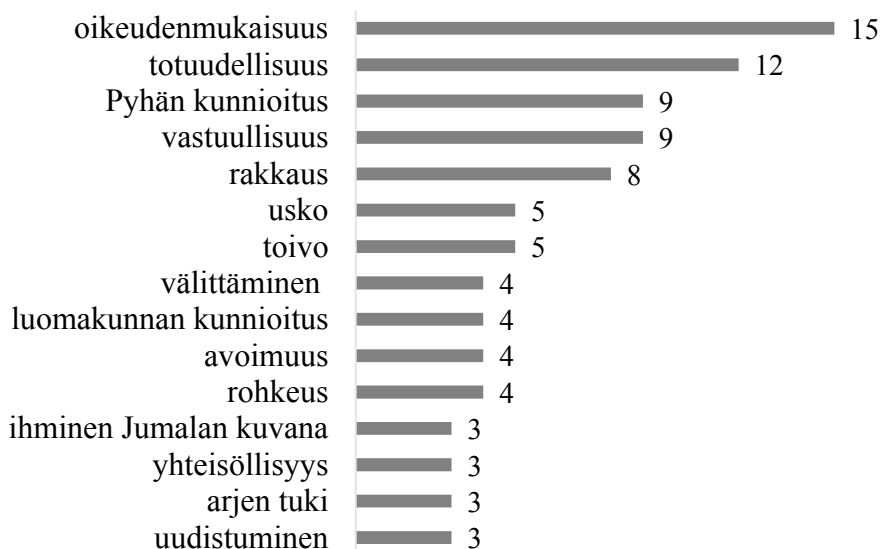
Osallistuminen arvokeskusteluun ja vaikuttaminen asenteisiin tapahtuu paljon myös sosiaalisessa mediassa. Piispaa pidetään alueensa asukkaiden erityisenä arvovaikuttajana esim. Espoon hiippakunnan 1. ja 2. aikasarjan strategioissa.

³⁴³ Kohtaamisen kirkko -strategia, 16.

³⁴⁴ Keskitalo 2016, 16.

³⁴⁵ Strategiaopas seurakunnille 2014, 15.

Kaavio 3. Arvot ja niiden esiintymistiheys tutkimusaineiston strategioissa. Kuviossa on koottuna ne arvot, jotka esiintyvät aineistossa vähintään kolme kertaa.



Tarkasteltaessa aikasarjoittain, miten kirkon yhteisen strategian arvonnäilytys on vaikuttanut muiden hallinnon tasojen strategioihin, havaitaan vaihtelua aikasarjojen välillä. Läsnaolon kirkko -strategissa arvoja ei määriteltä, mutta viidessä kahdestatoista sen pohjalta syntyneestä strategiassa arvot ovat kirjattuna. Ensimmäisen aikasarjan arvot painotuvat erityisesti toiseen ihmiseen ja ympäröivään todellisuuteen kohdistuviin arvoihin. Meidän kirkko -strategia on vaikuttanut voimakkaasti toisen aikasarjan strategioiden arvonnäilytykseen. Oikeudenmukaisuus on arvona kahdeksassa, totuudellisuus seitsemässä sekä pyhän kunnioittaminen ja vastuullisuus kuudessa kahdestatoista strategiasta. Lisäksi useissa strategioissa on mainittu yksi tai kaksi täydentävää, paikallisesti valittua arvoa. Kohtaamisen kirkko -strategian vaikutus kolmannen aikasarjan strategioiden arvovalintoihin ei ollut yhtä suurta. Määriteltäinä arvoina toivo löytyi kuudesta, rakkaus viidestä ja usko neljästä kahdestatoista strategiasta. Myös kolmannessa aikasarjassa Meidän kirkko -strategian arvot näyttäytyivät vielä kolmessa strategiassa. Kaksi Kohtaamisen kirkko -strategian pohjalta syntynyttä strategiaa ei sisältänyt ollenkaan arvopohjan määrittelyä.

Kirkkoherrakyselyn mukaan arvotyöskentely on merkittävä osa seurakunnan strategian laadintaa. Vastauksissa todettiin muun muassa, että vaikka arvot ovat varsin pysyviä, strategiatyössä ”työyhteisö ja luottamushenkilöt ovat tulleet arvoista entistä tietoisimmiksi”³⁴⁶. Vastauksissa pidettiin tärkeänä, että arvokeskustelua käydään luottamushenkilöiden kanssa säännöllisesti, kunkin valtuustokauden aikana³⁴⁷. Toisaalta strategiassa määritellyt arvovalinnat ovat aiheuttaneet myös erimielisyyttä seurakunnan työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välille. Kirkkoherran erityiseksi tehtäväksi nähtiin huolehtia siitä, että strategiassa määritellyt arvot ohjaavat kaikkea toimintaa.³⁴⁸

Kirkon strategia-ajattelussa arvosidonnaisuus on merkittävä ominaispiirre. Tutkimusaineiston perusteella seurakunnat ovat strategioissaan halunneet etsiä ja määritellä yhteistä arvopohjaa. Tällä korostetaan, että kirkon työ ei ole arvoneutraalia³⁴⁹. Tilanne poikkeaa jonkin verran kuntastrategioista. Niissä kunta näyttäytyy usein moniarvoisena organisaationa ja vastaavasti kunnan johtamista luonnehditaan moniarvoisuuden johtamiseksi. Moniarvoisuudesta johtuen kuntien toiminta sisältää lukuisten erilaisten, usein keskenään ristiriitaisten intressien edistämistä ja yhteensovittamista.³⁵⁰ Kuntien ja seurakuntien erilaisuutta selittää osaltaan kirkon synty yhteisten arvojen ympärille sekä seurakuntien perinteinen rooli arvoyhteisöinä.

3.7. Ajasta ja paikasta riippumaton todellisuus murtautuu esiin

Eskatologia merkitsee oppia maailmanhistorian viimeisistä tapahtumista. Kirkon elämä rakentuu käsitykselle, jossa nykyisen aistein hahmotettavan todellisuuden rinnalla uskotaan olevan olemassa toinen, transsendentti, ajasta ja paikasta riippumaton todellisuus. Kirkko näkee itsensä perusolemukseltaan ”tulevaisuusyhteisönä”, joka julistaa Kristuksen paluuta ja Jumalan valtakunnan lopullista täyttymistä.³⁵¹

³⁴⁶ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

³⁴⁷ Kirkkoherrakysely 2010.

³⁴⁸ Kirkkoherrakysely 2008.

³⁴⁹ Esim. Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 24.

³⁵⁰ Haveri & Anttiroiko 2013, 83.

³⁵¹ Piispainkokouksen lausunto 1/2011 kirkolliskokoukselle, 5.

Tutkimusaineistossa eskatologia-termi esiintyy ainoastaan yhden kerran, diakonia- ja yhteiskuntatyön raamatullisia ja teologisia lähtökohtia pohdittaessa³⁵². Termin käyttämättä jättäminen johtunee siitä, että strategiat eivät ole luonteeltaan opillisia selvityksiä ja niissä on pyritty varsin arkipäiväiseen ilmaisuun³⁵³. Kirkon strategioissa kuitenkin tiedostetaan vahvasti, että kerran nykyinen maailma päättyy, luodaan uusi maailma ja Jumalan tulevaisuus toteutuu. Strategiat sisältävät ajatuksen, jonka mukaan ollessaan osallinen kirkosta Kristuksen ruumiin jäsenenä, kastettu kristitty on osallinen enemmästä kuin nykyinen elämänmuoto ja tämän hetkinen todellisuus.

Kristillisen käsityksen mukaan Kristuksen seurakunta määritellään yhtä aikaa näkyväksi ja näkymättömäksi. Näkyvässä kirkossa tiedetään, ketä kirkkoon kuuluu ja mitkä ovat kirkon rajat. Näkymätön kirkko sen sijaan kattaa ihmiset eri kirkkokunnista ja kansoista. Siihen kuuluu myös jo perille päässeiden joukko eli menneiden sukupolvien kristityt. Vaikka he eivät enää ole näkyvän seurakunnan jäseniä, he ovat Kristuksen näkymättömän ruumiin jäseniä. Tämä käy ilmi tutkimusaineiston strategioissa erityisesti puhuttaessa ehtoollisesta yhteyden ateriana, sukupolvien ketjusta tai sukupolvien kuljettamasta traditiosta ja jälleennäkemisen toivosta.

Strategioissa aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta korostuu sanoma pelastuksesta. Kirkon viestinä tässä ajassa on usko Kolmiyhteiseen Jumalaan ja hänen pelastustekoihinsa hyväksemme eli luominen, lunastus ja pyhitys³⁵⁴. Seurakunnan keskeisenä tehtävänä nähdään kutsua kaikkia ihmisiä pelastavan Jumalan yhteyteen³⁵⁵. Tutkimusaineistossa korostuu, että sanoman kristillisestä uskosta, toivosta ja rakkaudesta tulisi olla kaiken seurakunnan toiminnan keskiössä. Seurakunnan olisi julistettava rohkeasti uskosta kasteessa saatavana Jumalan lahjana, sovitustyön ainutkertaisuudesta ja tulevasta Jumalan valtakunnasta. Eskatologisuus strategia-ajattelun ominaispiirteenä näyttäytyy siinä, että strategioissa nostetaan toistuvasti esiin Raamatun ilmoitus Jumalasta sekä kirkon olemassa olon ja toiminnan liittyminen pelastushistoriaan.

³⁵² Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 11.

³⁵³ Strategioiden ilmaisutapaa ja teologisten käsitteiden käyttöä tarkastellaan lähemmin luvussa 5.7.

³⁵⁴ Esim. Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 4.

³⁵⁵ Esim. Ylöjärven seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1; Meidän kirkko -strategia 3-4.

Tulevaisuus ja siihen liittyvät toivon näköalat ovat strategioissa keskeisessä roolissa. Kirkon elämän tulisi olla lähtökohtaisesti positiivista. Kristillisen toivon katsotaan elävän tässä hetkessä, avaavan uusia näköaloja tulevaisuuteen ja kantavan kaikkien inhimillisten rajojen yli. Viestinnän strategioissa korostuu, että kirkko kuljettaa toiveikasta viestiä Jumalan maailmasta, jossa armottomuuden sijaan hallitsee armo. Pyhien yhteisönä kirkko on kutsuttu kommunikoimaan Jumalan rakkaudesta, ”toisesta maailmasta”, sanoin ja teoin.³⁵⁶

Strategiat vertaavat nykyisyyttä tulevan maailman elämään. Tuleva maailma näyttäytyy osin jo tässä ajassa, sillä kirkon sanoma muuttaa yksilöiden ja yhteisöjen elämää. Sanoma ohjaa parannukseen ja herättää vastuuseen. Läsnaolon kirkko -strategiassa ajatus on muotoiltuna näin:

Ihmisten maailmassa rakkaus on riittämätöntä, motiivit itsekkäitä ja oma suu lähinnä. Armon maailmassa kaikki annetaan lahjaksi. Ihminen ei ole suoritustensa vanki. Kun tämä ääni vahvistuu, syntyy luottamusta, rohkeutta toimia ja toivo paremmasta ja oikeudenmukaisemmasta maailmasta³⁵⁷.

Rukous määritellään osaksi kirkollisten organisaatioiden toimintakulttuuria³⁵⁸. Strategioiden mukaan seurakunta on lakkaamatta rukoileva yhteisö. Tämä ilmentää luottamusta Jumalan johdatukseen ja siihen, että hän ohjaa kirkon työtä. Samalla rukous on liittymistä Jumalan suunnitelmiin, jotka toteutuvat täydellisesti aikojen lopussa. Jumalan kokonaissuunnitelman osana nähdään myös se, että ihminen kyselee oman olemassaolonsa tarkoitusta ja etsii alati vastauksia elämän perimmäisiin kysymyksiin. Näiden kysymysten äärellä kirkon tehtäväksi määritellään armon, toivon, ikuisen elämän ja pyhyden tuominen.

Luterilaisissa tunnustuskirjoissa keskiössä on nykyhetki, ei tulevaisuus. Niissä painottuu ”iloinen ja luottavainen elämä tässä ja nyt”³⁵⁹. Tutkimuksessa strategioissa ilmenevää eskatologisuutta tarkastellaan korostetun lopunajallisesti, vaikka luterilaisen käsityksen mukaan strategiset linjaukset ovat maallisia, uskosta tietoisien harkinnan tuloksia. Kyseessä on tarkoituksellinen pelkistys, jonka avulla tehdään näkyväksi eskato-

³⁵⁶ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 16.

³⁵⁷ Läsnaolon kirkko -strategia, 2.

³⁵⁸ Esim. Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 5.

³⁵⁹ Gassmann & Hendrix, 2005, 209.

logisuus muista organisaatioista poikkeavana kirkon strategia-ajattelun keskeisenä ominaispiirteenä. Piispainkokous on todennut, että kirkko voi toteuttaa asianmukaisella tavalla tulevaisuustyöskentelyä vain omasta eskatologisesta olemuksestaan käsin. Inhimillisissä analyyseissa tulevaisuuteen liittyy aina epävarmuuksia, mutta kirkko voi suunnata tulevaisuutta kohti luottaen Jumalan lupaukseen: ”Minulla on omat suunnitelmani teitä varten, sanoo Herra. Minun ajatukseni ovat rauhan eivätkä tuhon ajatuksia: minä annan teille tulevaisuuden ja toivon”.³⁶⁰

3.8. Ekologisuus kirkon ja sen jäsenten elämäntapana

Uskontunnuksen mukaan kirkon usko kohdistuu kaikkien näkyväisten ja näkymättömien Luojaan ja Ylläpitäjään. Luomakunnan pyhyys perustuu Jumalan jatkuvaan läsnäoloon siinä. Koska luomakunta on pyhän Jumalan läsnäolon paikka, se itsessään on pyhä ja arvostettava. Ihmisen tehtävänä on viljellä ja varjella maata. Kristillinen sanoma korostaa, että hyvän elämän edellytykset eivät ole ensisijaisesti riippuvaisia aineellisesta kulutuksesta.³⁶¹

Tutkimusaineistoon kuuluvien strategiadokumenttien perusteella kirkon jäseniltä odotetaan kunnioitusta luomakuntaa kohtaan ja kohtuullisuutta elämäntavoissa. Seurakunnilta puolestaan edellytetään ympäristöasioiden hyvää ja vastuullista hoitamista. Sen enempää julkisoikeudellisena toimijana kuin uskon yhteisönäkään seurakunta ei voi välttää omaa vastuutaan ympäristöasioissa. Tätä kautta ekologisuus määrittyy yhdeksi kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi.

Piispainkokouksen mukaan ympäristökysymysten tulee olla keskeinen osa kirkon tulevaisuustyöskentelyä. Näkemykselleen he esittävät kolme Raamatusta nousevaa perustetta: 1) ympäristökysymysten pohtimiseen velvoittaa luomiskertomuksessa ihmiselle annettu tehtävä viljellä ja varjella maata, 2) ympäristökysymysten kautta kirkon eskatologinen opetus löytää tarttumapintoja yleisempään kulttuuriin, koska monet yhteiskunnalliset keskustelijat ovat omaksuneet apokalyptisen puhetavan puhu-

³⁶⁰ Piispainkokouksen lausunto 1/2011 kirkolliskokoukselle, 6.

³⁶¹ Kirkon ympäristödiplomin käsikirja 2012, 14–16.

essaan ekologisista uhkakuvista ja 3) kristillisen uskon mukaan koko luomakunta odottaa eskatologista vapautusta.³⁶²

Diakoniatyön strategia 1. aikasarjassa nostaa esiin ympäristökysymyksiin havahtumisen historiallisesta näkökulmasta. Kansainväliset kirkkoliitot antoivat alkusysäyksen ympäristökysymyksistä kiinnostumiseen Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Kirkkoliittojen kokoukset saivat Suomen kirkon tiedostamaan globaalit kehityskysymykset, rikkaan pohjoisen ja köyhän etelän kuilun, ihmisoikeuskysymykset, rotuongelmat, vähemmistökysymykset ja ympäristökysymykset.³⁶³ Tätä kautta muun muassa kirkkohallituksen laatimaan diakoniatyön johtosääntömalliin tuli alakohta, jossa todetaan:

harjoittaessaan diakoniaa seurakunta ja sen yksittäiset jäsenet pyrkivät vaikuttamaan asenteisiin siten, että ihmiset sekä yksilöinä että yhteiskunnan jäseninä pyrkisivät edistämään yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta sekä varjeleman ympäristön ja koko luomakunnan eheyttä³⁶⁴.

Tutkimusaineiston kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että useimmissa kirkon strategioissa luomakunnasta välittäminen ja vastuullisen elämäntavan velvoite näkyy perustehtävätasolla, mission tai toiminta-ajatuksen määrittelyssä. Perusajatus toistuu aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta: kirkko kutsuu ihmisiä Jumalan yhteyteen sekä rohkaisee välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta. Kirkko tuo itsekkyuden ja ahneuden läpäisemään maailmaan Jumalan hyvyttä, oikeudenmukaisuutta ja toivoa. Strategioihin kirjatut linjaukset sisältävät perusajatuksen, jonka mukaan kirkon jäsenten tulee toteuttaa kristinuskon ydinsanomaa ja siihen perustuvia arvoja omassa elämässään.

Perustehtävän määrittelyn ohella ympäristökysymykset näkyvät strategioiden nykytilankuvauksissa kaikissa aikasarjoissa. Niissä nostetaan esiin, että ympäristön tilan heikkeneminen, maantieteelliset rajat ylittävä ilmastomuutos, vesistöjen saastuminen sekä viljelysmaan ja metsien väheneminen pakottavat kiinnittämään lisääntyvää huomiota ympäristönsuojeluun ja elämäntapaan³⁶⁵. Strategioiden mukaan nykytilan haasteena on kysymys siitä, miten seurakunnat kantavat vastuuta ympäristö-

³⁶² Piispainkokouksen lausunto 1/2011 kirkolliskokoukselle, 11.

³⁶³ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 12.

³⁶⁴ Diakoniatyön mallijohtosääntö, 4.

³⁶⁵ Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 33.

kysymyksistä ja rakentavat tuleville sukupolville parempaa maailmaa. Ekologiset ongelmat, erilaiset geeniteknologiaan liittyvät ratkaisut sekä monet muut uudet haasteet pakottavat kirkon jäsenet kohtaamaan ja pohtimaan yhä monimutkaisempia eettisiä kysymyksiä³⁶⁶. Huomio kiinnitetään myös talouden keskittymiseen ja globalisoitumiseen. Strategioiden mukaan nykytilassa kirkon tulee seurata kriittisesti taloudellisen globalisaation vaikutuksia ja työskennellä työmarkkina-, ihmisoikeus- ja ympäristöorganisaatioiden sekä muiden kansalaisyhteiskunnan keskeisten toimijoiden vaikutusmahdollisuuksien puolesta³⁶⁷.

Strategioiden määrittelemissä arvoissa ekologisuus ja kestävä kehitys piirtyvät esiin monissa kohdin. ”Vastuullisuus” määritellään lähimmäisistä huolehtimisen lisäksi luomakunnan varjelemisena. Vastuullisuus voidaan nähdä pyrkimyksenä käyttää voimavaroja kohtuullisesti. Arvona ”rakkaus” rohkaisee rajojen murtamiseen ja huolenpitoon kaikkea luotua kohtaan. Arvoksi on nostettu myös ”varjelemme / kunnioitamme luomakuntaa ja elämme kohtuullisesti” ja ”luomakunnan pyhyys”. ”Laadukkuus” sisältää vastuullisuuden ja luomakunnan kunnioittamisen. Myös ”totuudellisuus” arvona näyttäytyy ympäristövastuun näkökulmasta, kun ”uskomme ja elämme niin kuin opetamme”.³⁶⁸

Ympäristöteemat näkyvät myös kirkon strategissa valinnoissa. Strategisia valintoja käsitellään kokonaisuutena neljännessä pääluvussa. Ekologisuuteen ja kestäväan kehitykseen liittyvät valinnat nostetaan esiin tässä yhteydessä, koska strategiat itse määrittelevät nämä valinnat kirkon olemuksen ja identiteetin ilmauksiksi. Näin ollen ekologisuus strategisen ajattelun ominaispiirteenä ilmentää ennen kaikkea yhteisöidentiteettiä. Eri strategioissa ekologiset valinnat saavat erilaisia muotoja. Tutkimusaineistoon on kirjattuna muun muassa seuraavan tyyppisiä strategisia linjauksia:

- Kirkon tulee olla tukemassa sellaista kehitystä, joka edistää teollis-kaupallisen elämäntapamme sopeuttamista niihin rajoihin, jotka luontotalouden tasapaino asettaa.
- Kirkon tulee kasvattaa ympäristötietoisuutta ja edistää ympäristövastuun toteutumista kirkon omissa käytännöissä ja yhteiskunnan ratkaisuissa.

³⁶⁶ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 30–31.

³⁶⁷ Esim. Läsnäolon kirkko -strategia, 5–6.

³⁶⁸ Strategioissa määriteltyjä arvoja tarkasteltiin luvussa 3.6.

- Kirkon tulee vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon ympäristövastuun vahvistamiseksi.
- Kirkon tulee edistää ilmaston ja koko elinympäristön kannalta kestävä kehitystä uudistamalla jäsenten/ihmisten elämäntapoja.
- Arvojensa mukaisesti kirkko edistää oikeudenmukaisen ja kestävä kehitystä tukevan etäviestinnän toteutumista maailmanlaajuisesti.
- Kirkon tulee ohjata lapsia ja nuoria ottamaan vastuuta myös lähimmaisistään ja ympäristöstään.
- Kirkossa tehtävien elinympäristöä koskevien ratkaisujen tulee olla ekologisesti kestäviä, taloudellisesti kannattavia, yhteiskunnallisesti oikeudenmukaisia ja kulttuurisesti arvokkaita.
- Seurakunta ottaa kaikessa toiminnassaan ja valinnoissaan huomioon ympäristövaikutukset.
- Vastuu luomakunnasta sekä ekologisesti kestävät valinnat ovat keskeisiä investointeja ohjaavia periaatteita.
- Seurakunnan toiminnassa noudatetaan ympäristövastuullisuutta, joka näkyy jätteiden vähentämisenä, lajitteluna ja kierrätyksenä.
- Seurakunnassa opetetaan kiitollisuutta Jumalan luomasta maailmasta ja sen kunnioittamista.
- Seurakunta puolustaa luomakunnan eheyttä.

Sekä kirkon yhteiset strategiat, työmuotostrategia (diakonia) että hiipakuntien strategiat innostavat seurakuntia ympäristövastuun kantamiseen kehittämällä niitä hankkimaan kirkon ympäristödiplomi. Ympäristödiplomin saaminen edellyttää ympäristövaikutusten monipuolista huomioonottamista seurakunnan toiminnassa³⁶⁹. Erityisesti ympäristö-

³⁶⁹ Kirkon ympäristödiplomi on kirkkohallituksen asettama, kirkon oma ympäristöasioiden hallintaa varten laadittu työkalu, jonka käyttöönotto on seurakunnille vapaaehtoista. Ympäristödiplomin muodossa seurakunnille on haluttu antaa väline, joka helpottaa asiaankuuluvan ympäristövastuun kantamista, vähentää maineriskiä ja auttaa puhumaan teoilla Jumalan luomakunnan arvokkuudesta. Diplomin vaatimukset on haluttu rakentaa mahdollisimman realistisiksi ja toimiviksi. Kyseessä on nimenomaan seurakunnille räätälöity järjestelmä. Diplomi edellyttää, että seurakunnassa tehdään ympäristökatselmus ja ympäristöohjelma. Ympäristökatselmus eli nykytilan arvio tehdään kaikkien toimintojen osalta. Sen tekee yleensä ulkopuolinen asiantuntija. Katselmuksessa käydään läpi energia-asiat, jättehuolto, hankinnat, metsä- ja hautausmaat, leirikeskukset, keittiöt ja toimistot. Samalla myös tarkastetaan, miten ympäristöasiat on otettu huomioon kasvatustyössä ja hengellisessä työssä. Katselmuksen pohjalta tehdään ympäristöohjelma, jossa esitetään tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu ja vastuutahot havaittujen ongelmien korjaamiseksi.

diplomien hankkimiseen kannustetaan ensimmäisen ja toisen aikasarjan strategioissa. Monet seurakunnat strategioissaan ilmaisevat tarttuvansa tähän haasteeseen hankkimalla ympäristödiplomin tai ylläpitämällä sitä.

Huomion arvoista on, että tutkimuskohteena olevien perusstrategioiden runsaiden ympäristömainintojen lisäksi kirkolle laadittiin tarkastelujakson aikana erillinen ilmasto-ohjelma. Prosessi käynnistyi kirkolliskoukselle tehdyn edustaja-aloitteen pohjalta. Ilmasto-ohjelma hyväksyttiin kesällä 2008. Ilmasto-ohjelman tarkoituksena on antaa kirkon keskustushallinnolle, seurakunnille ja kirkon jäsenille selkeitä suosituksia ilmastomuutoksen hillitsemiseksi, herättää kirkon näkökulmasta keskustelua ilmastokysymyksistä suomalaisessa yhteiskunnassa sekä jäsentää ilmastokysymykset kirkon uskoon, oppiin ja elämään.³⁷⁰ Kirkossa tehty ympäristötyö noteerattiin tarkastelujakson aikana myös laajemmin, kun vuonna 2015 Suomen luonnonsuojeluliitto antoi kirkon ympäristötyölle ympäristöpalkinnon ”uutta luovasta toiminnasta ja toimimisesta vastavoimana aikamme materialismille”.³⁷¹ Helmikuussa 2019 hyväksyttiin kirkon uusi energia- ja ilmastostrategia. Siinä muun muassa asetetaan tavoitteet kirkon tilojen ja toiminnan hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi vuosiin 2030 ja 2050 mennessä.³⁷²

Verrattaessa kirkon strategioita kunnan strategioihin ympäristönäkökulmasta, voidaan todeta, että kirkossa ympäristötietoisuus nähdään enemmän yhteisöidentiteettiin liittyvänä kysymyksenä, kunnissa puolestaan toiminnallisena valintana. Kuntien strategista työskentelyä sääntelevässä Kuntalaissa todetaan, että kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon elinympäristön kehittäminen³⁷³. Eri kuntastrategioista löytyviä ympäristövastuuseen liittyviä linjauksia ovat esimerkiksi monipuolisen ja puhtaan luonnon vetovoimaisuuden hyödyntäminen (Mikkeli), kestävän kaupunkikehityksen edistäminen (Järvenpää), kasvihuonekaasupäästö-

Ohjelman hyväksyy kirkkoneuvosto. Katselmuksen ja ympäristöohjelman laadinnan jälkeen seurakunta hakee kirkkohallitukselta ympäristödiplomia. Hakemus lähetetään tuomiokapitulille, joka toteuttaa ns. ulkoisen katselmoinnin eli tarkastuksen siitä, että toiminta täyttää diplomin minimikriteerit. Ympäristödiplomi syntyi vuonna 2001. Ympäristödiplomi on voimassa neljä vuotta kerrallaan. Tutkimusjakson päättyessä diplomi on noin sadalla seurakunnalla. Kirkon ympäristödiplomin käsikirja 2012, 8–34.

³⁷⁰ Kiitollisuus, kunnioitus, kohtuus 2008, 9.

³⁷¹ Erilaistuva kirkko 2016, 40.

³⁷² Kirkkohallituksen täysistunnon pk 26.2.2019, 27§.

³⁷³ Kuntalaki 7:37.

jen vähentäminen kokonais- ja asukaskohtaisesti (Vantaa), vesistöjen tilan ja pohjaveden laadun parantaminen (Lahti) sekä luonnonvarojen kestävä hyödyntäminen (Kemijärvi)³⁷⁴.

Kirkon strategioissa ekologisuuteen ja kohtuullisuuteen liittyvät määritelmät, arvot, nykytilan kuvaukset ja strategiset valinnat toistuvat kaikkien aikasarjojen ja hallinnon tasojen strategioissa. Strategia-ajattelun ominaispiirteensä ekologisuus korostuu erityisesti toisessa aikasarjassa. Toisen aikasarjan eri strategioiden sanavalinnoista voidaan päätellä, että Meidän kirkko -strategialla on ollut tässä kohdin vahva ohjaava vaikutus muiden hallinnontasojen strategioihin.

3.9. Julkisoikeudellisuus tuo kirkolle velvollisuuksia

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on julkisoikeudellinen yhteisö. Suomessa julkisoikeudellinen asema perustuu siihen, että kyseisten yhteisöjen tarkoituksesta, toiminnasta ja järjestysmuodosta säädetään lailla tai asetuksella. Valtiolle on näin oikeus määrittää, kuinka paljon julkista valtaa ja julkisia tehtäviä annetaan muille oikeushenkilöille. Evankelis-luterilaisen kirkon ja sen seurakuntien lisäksi muita julkisoikeudellisia yhteisöjä ovat muun muassa kunnat, kuntayhtymät sekä ortodoksinen kirkko ja sen seurakunnat.³⁷⁵

Käytännössä kirkon julkisyhteisöllinen luonne näkyy monilla tavoin. Merkittävimpänä kirkon erityisasemaa suhteessa valtioon ilmentävänä seikkana voidaan pitää kirkollista lainsäädäntöä, jota tarkastellaan lähemmin jäljempänä tässä luvussa. Osaltaan kirkon julkisoikeudelliseen asemaan vaikuttavat perustuslaissa määritelty uskonnonvapaus, seurakuntien verotusoikeus, luterilaisten seurakuntien velvollisuus ylläpitää yleisiä hautausmaita, väestökirjanpitoon liittyvät tehtävät, seurakuntien mahdollisuus tutkia avioliittojen esteet ja pappien vihkioikeus, kirkollinen rakennussuojelu, kirkollisten valitusten ja muutoksenhaun suuntautuminen korkeimmalle hallinto-oikeudelle sekä sotilas- ja vankilasielunhoito³⁷⁶. Lisäksi kirkon toimintamuodoista ainakin diakonia- sekä lapsi- ja nuorisotyötä voidaan pitää yhteiskunnallisesti tärkeinä ja hyödylli-

³⁷⁴ Majava 2017, 9.

³⁷⁵ Kirkko ja valtio 1977, 64–65.

³⁷⁶ Meriläinen 2015, 5–8

sinä³⁷⁷. Kirkon ja valtion välillä on siis varsin runsaasti taloudellisia, lainsäädännöllisiä, hallinnollisia ja kulttuurillisia yhdyssiteitä. Tätä kautta kirkko on nauttinut suomalaisessa yhteiskunnassa laajasti arvostusta, saanut tarvitsemaansa näkyvyyttä, toimintatilaa sekä kestävyyttä taloudenhoitonsa suunnitelmallisuudelle³⁷⁸.

Julkisoikeudellisuus määrittänyt tutkimusaineistossa kirkollisen strategia-ajattelun ominaispiirteiksi. Strategioissa kirkon julkisoikeudellinen asema näkyy esimerkiksi normatiiviseksi koettuna suunnitteluvetoisuutena sekä pyrkimyksenä julkisoikeudellisten tehtävien vastuulliseen hoitamiseen. Julkisoikeudellisuudesta nousee myös se strateginen ihanne, että seurakunnat ovat ”pääosvaltaansa kuuluvissa asioissa demokraattisia ja tasa-arvoa toteuttavia yhteisöjä”³⁷⁹. Erityisesti julkisoikeudellisuus kuitenkin korostuu sitoutumisena kirkolliseen lainsäädäntöön.

Historiallisessa katsannossa laki voidaan nähdä suvereenin vallan ilmentymänä³⁸⁰. Perustuslain 76 pykälän mukaan kirkon järjestysmuodosta ja hallinnosta säädetään kirkkolaisissa, jossa säädetään myös kirkkolain säätämisyhteisöistä ja kirkkolakia koskevasta aloiteoikeudesta. Voimassa oleva kirkkolaki (1054/1993) määrää, että kirkolliskokouksella on yksinoikeus tehdä aloite kirkkolain säätämisestä, muuttamisesta tai kumoamisesta³⁸¹. Kirkolliskokouksen ehdotuksen tutkiminen ja vahvistaminen on tasavallan presidentin ja eduskunnan tehtävä. Kirkolliskokouksen ehdotusta ei voida sisällöllisesti muuttaa eduskunnan lainsäädäntöprosessissa. Säännös kirkolliskokouksen yksinomaisesta oikeudesta ehdottaa kirkkolain säätämistä, muuttamista, selittämistä tai kumoamista otettiin jo vuoden 1869 kirkkolakiin.

Nykyistä kirkkolakia säädettäessä toteutettiin jako eduskunnan säätämään kirkkolakiin sekä kirkon itsensä säätämiin kirkkojärjestykseen (1055/1993) ja kirkon vaalijärjestykseen (416/2014). Kirkkojärjestyksessä säädetään yksityiskohtaisemmin kirkon hallinnosta ja toiminnasta. Kirkon vaalijärjestys puolestaan määrää tarkemmin seurakuntavaleista, kirkolliskokousedustajien ja hiippakuntavaltuuston jäsenten,

³⁷⁷ Kirkko 2020 (2010), 17.

³⁷⁸ Sorsa 2015, 9.

³⁷⁹ Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

³⁸⁰ Tuori 2000, 61.

³⁸¹ KL 2:2.

piispan, papin sekä tuomiokapitulin pappisasessorin ja maallikkojäsenen vaaleista. Kirkkolain, kirkkojärjestyksen ja kirkon vaalijärjestyksen erottamisen myötä valtio on siirtänyt kirkolle säädösvaltaa ja kasvattanut merkittävästi sen juridista vapautta ja liikkumatilaa. Kirkkolakiin ja kirkkojärjestykseen, jotka tulivat voimaan tammikuun alussa vuonna 1994, on kuluneen 25 vuoden aikana tehty lukuisia suurempia ja pienempiä muutoksia.³⁸²

Ehdotukset kirkkolain ja kirkkojärjestyksen muuttamiseksi vaativat kirkolliskokouksessa kolmen neljäsosan kannatuksen annetuista äänistä tullakseen hyväksytyksi. Samaa määränemmistöä vaaditaan, jos asia koskee kirkollisia kirjoja tai kirkon uskoa ja oppia tai niihin pohjautuvaa periaatteellista kannanottoa sekä ryhtymistä toimenpiteisiin niiden johdosta.³⁸³

Tutkimusaineistosta löytyy suoria viittauksia kirkolliseen lainsäädäntöön kaikkien aikasarjojen ja kaikkien hallinnontasojen strategioista. Pääosin ne kohdistuvat samoihin kirkkolain ja kirkkojärjestyksen pykäliin. Kyseiset lainkohdat määrittelevät lähinnä kirkon, hiippakuntien sekä seurakuntien ja niiden viranhaltijoiden tehtäviä.

Kaikki strategiat, hiippakuntastrategioita lukuun ottamatta, sisältävät jossain muodossa viittauksen kirkkolain ensimmäiseen lukuun. Siinä säädetään kirkon tunnustuksesta, tehtävästä ja jäsenyydestä. Kirkon tehtävänä on tunnustuksensa mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramenteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämi-

³⁸² Kirkkohallituksen esitys 5/2017 kirkolliskokoukselle, 4, 11–12; Leino 2002, 162–168. Kirkolliskokous teki keväällä 2018 päätöksen kirkkolain ja kirkkojärjestyksen uudistamisesta. Uudistus odottaa eduskuntakäsittelyä. Uuden kirkkolain ja kirkkojärjestyksen on arvioitu tulevan voimaan vuonna 2020. Jo Läsnäolon kirkko -strategiassa vuonna 2002 kuvattiin lainsäädännön uudistustarvetta. Uutta lainsäädäntöä on aktiivisesti valmisteltu vuodesta 2005 lähtien. Uudistuksen ensisijainen tavoite on muuttaa kirkkolainsäädäntöä nykyistä johdonmukaisemmaksi ja selkeämmäksi. Tavoitteena on siirtää mahdollisimman paljon kirkon sisäistä toimintaa ja hallintoa koskevaa norminantovaltaa kirkon omille toimielimille. Käytännössä tämä merkitsee säännösten siirtämistä kirkkolaista kirkkojärjestykseen. Uudistuksella ei ole tarkoitus muuttaa kirkon asemaa suhteessa valtioon. Kirkolla on jatkossakin julkisoikeudellinen eriytys. Tulevaisuudessa kirkkolaissa on 13 lukua nykyisen kirkkolain 26 luvun sijasta ja kirkkojärjestyksessä 12 lukua nykyisen kirkkojärjestyksen 23 luvun sijasta. Kirkon vaalijärjestys poistuu ja sen sisältö siirtyy soveltuvin osin kirkkolakiin ja kirkkojärjestykseen. Kirkkohallituksen esitys 5/2017 kirkolliskokoukselle.

³⁸³ KL 20:10.

seksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi³⁸⁴. Pykälässä määritellään kirkon tunnustus. Tunnustus ilmaisee, mistä kirkossa on kysymys ja mihin kirkon luterilainen identiteetti uskonnollisena yhteisönä perustuu. Tunnustukseen liittyminen kirkkolaissa luo perustan kirkon tehtävälle. Siksi tunnustus on haluttu nostaa lain tasolle, vaikka tarkemmin sen sisältö määritellään kirkkojärjestyksessä.³⁸⁵ Pykälän toinen momentti sisältää luettelon kirkon keskeisistä tehtäväalueista.

Hiippakuntastrategioissa tuomiokapitulin tehtävänmäärittelyn lähtökohdaksi nimetään teologian lisäksi olemassa oleva säädöspohja, joka on kirkolliskokouksen päättämä ja kohtalaisen pysyvä. Suorat viittaukset kohdistuvat seuraaviin kirkkolain kohtiin:

- Hiippakunnan toiminnan ja hallinnon ohjaamista ja tukemista varten on tuomiokapituli³⁸⁶.
- Tuomiokapitulin puheenjohtajana on piispa, joka johtaa hiippakunnan toimintaa ja hallintoa ja valvoo seurakuntia ja pappeja³⁸⁷.
- Olemukseltaan tuomiokapituli on hiippakunnan palvelija, kun se ohjaa ja tukee seurakuntaelämää hiippakunnan alueella. Tukena tässä tehtävässä tuomiokapitulilla on hiippakuntavaltuusto.³⁸⁸

Hiippakuntastrategioissa viitataan myös kirkkojärjestyksen kohtaan, jossa hiippakunnan tehtävää eritellään tarkemmin. Kirkon tehtävän edistämiseksi hiippakunnassa tuomiokapitulin tulee kirkkojärjestyksen 19. luvun mukaan muun muassa ”hoitaa hiippakunnallista hallintoa, toimintaa ja taloutta; tukea ja valvoa seurakuntien hallintoa ja toimintaa; hoitaa papiston henkilöstöasioita ja valvoa heidän ja seurakunnan muiden viranhaltijoiden ja työntekijöiden tehtävien hoitoa ja elämää”³⁸⁹.

Seurakuntastrategioissa viitataan kirkkolainsäädännän säännöksiin paitsi kirkon myös seurakunnan tehtävien osalta. Seurakunnan tehtävän määrittely löytyy kirkkolaista:

³⁸⁴ KL 1:2.

³⁸⁵ Kirkkohallituksen esitys 5/2017 kirkolliskokoukselle, 24.

³⁸⁶ KL 19:1.

³⁸⁷ KL 18:1.

³⁸⁸ KL 17:1.

³⁸⁹ KJ 19:1.

Toteuttaakseen kirkon tehtävää seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä³⁹⁰.

Diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategia käsittelee työn perustana olevaa lainsäädäntöä kaikkein laajimmin. Siinä viitataan yhtäältä kirkkolain määritelmään kirkon tehtävästä³⁹¹, jossa myös diakonia määritellään kirkon perustehtäviin. Toiseksi viitataan seurakunnan tehtäviin³⁹². Ja kolmanneksi kirkkojärjestykseen, joka täsmentää diakonian tehtäväkenttää seuraavasti:

Seurakunnan ja sen jäsenten tulee harjoittaa diakoniaa, jonka tarkoituksena on kristilliseen rakkauteen perustuva avun antaminen erityisesti niille, joiden hätä on suurin ja joita ei muulla tavoin auteta. Toiminnasta määrätään tarkemmin kirkkoneuvoston tai seurakuntaneuvoston hyväksymässä diakoniatyön johtosäännössä.³⁹³

Strategia tarkastelee lyhyesti myös diakonian asemaan liittyvän lainsäädännön kehitystä nostaen esiin kaksi kauaskantoista ratkaisua: diakonian edistämistä koskeva maininta liitettiin kirkkoherran virkavelvollisuuksiin vuoden 1913 kirkolliskokouksessa ja vuoden 1943 kirkolliskokouksessa kirkkolakiin lisättiin tarkemmat määräykset diakoniasta ja velvoitettiin jokainen seurakunta perustamaan diakonian virka. Vain hyvin vähävaraiset pienet seurakunnat voitaisiin tästä tuomiokapitulin päätöksellä vapauttaa.³⁹⁴

Viestinnän ensimmäisen aikasarjan strategiassa muistutetaan, että kirkolla ja seurakunnilla on lakisääteinen tiedotusvelvollisuus. Julkisuuslain mukaisesti julkisuus on kirkossa pääsääntö, josta poikkeamiseen tulee olla painavat ja yksilöitävissä olevat perusteet. Strategian mukaan kirkon ja seurakuntien ei ole kuitenkaan syytä pitäytyä ainoastaan lain

³⁹⁰ KL 4:1.

³⁹¹ KL 1:2.

³⁹² KL 4:1.

³⁹³ KJ 4:3.

³⁹⁴ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 9–10.

määräämässä minimissä, vaan pyrkiä mahdollisimman avoimiin tiedotuskäytäntöihin.³⁹⁵ Strategia viittaa kirkkojärjestyksen kohtaan:

Seurakunnan jäsenille on sopivin tavoin annettava riittävät tiedot yleistä mielenkiintoa herättävistä vireillä olevista seurakunnan ja seurakuntayhtymän asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä ja tehdyistä ratkaisuksista. Kirkkoneuvoston tehtävänä on johtaa ja valvoa tätä seurakunnan tiedotustoimintaa.³⁹⁶

Diakoniatyön ja kasvatuksen kolmannen aikasarjan strategiat nostavat esiin lapsivaikutusten arvioinnin³⁹⁷. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on sitoutunut omassa toiminnassaan edistämään lapsen oikeuksien toteutumista. Konkreettisena osoituksena tästä on kirkkojärjestyksen säännös lapsivaikutusten arvioinnista päätöksenteossa³⁹⁸. Lapsivaikutusten arviointia suositellaan toteutettavaksi kaikessa toiminnassa, myös strategiatyössä.

Pohdintaa kirkon ja valtion suhteesta tai julkisoikeudellisen aseman mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa löytyy strategioista varsin niukasti. Suoranaisesti kysymys nostetaan esiin ainoastaan Espoon hiippakunnan toisen aikasarjan strategiassa³⁹⁹. Välillisesti, esimerkiksi toiminnan resurssien suuntaamisen muodossa, julkisoikeudellisen aseman tulevaisuuteen otetaan kantaa myös muissa strategioissa.

Lainsäädäntöön viittaaminen julkishallinnon strategiatyössä on varsin tyypillistä. Lainsäädännöllä on erityinen merkitys esimerkiksi kunnan strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa⁴⁰⁰. Kuntien asema on jossain määrin samankaltainen kuin seurakuntien. Varsin itsenäisinä paikallisyhteisöinä kunnat ovat tärkeä osa julkishallinnon kokonaisuutta. Siksi myös kuntien johtamisessa ja hallintasuhteiden hoitamisessa lait, asetukset ja alemman asteiset säädökset ovat merkittävässä asemassa.⁴⁰¹

³⁹⁵ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 54–55.

³⁹⁶ KJ 7:9.

³⁹⁷ Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 26; Kasvatuksen 3. aikasarjan strategia, 21.

³⁹⁸ KJ 23:3.

³⁹⁹ Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 4.

⁴⁰⁰ Kuntalaki 7:37.

⁴⁰¹ Haveri & Anttiroiko 2013, 83. Toisaalta strategiatyö valtionhallinnossa voi toimia myös lainsäädännön kehittämisen lähtökohtana, jolloin uudistunut lainsäädäntö on strategian implementoinnin lopputulos, katso esim. Lonka 2016.

3.10. Seurakunta on ”kirkon rakenteen sydän”

Kirkon hallintoon ja rakenteisiin liittyen strategia-asiakirjoista käy vahvasti ilmi seurakunnan asema kirkon perusyhteisönä. Suomen evankelis-luterilaiselle kirkolle tunnusomaisia ovat kuntarajoja noudattavat seurakunnat. Ne huolehtivat jumalanpalveluksista, toimituksista ja kristillisestä kasvatuksesta, hoitavat viranomaistehtäviä sekä kantavat diakonista vastuuta alueensa ihmisistä. Pääsääntöisesti seurakunnan jäsenten lapset kastetaan seurakunnan jäseniksi. Kuuluminen tiettyyn hiippakuntaan tai kokonaiskirkkoon on seurakunnan jäsenyyden rinnalla toisijaista. Paikallisseurakunnan ensisijaisuutta ilmentää konkreettisesti esimerkiksi se, että kirkollisveroa maksetaan paikallistasolle⁴⁰².

Strategioissa korostuva seurakuntakeskeisyys merkitsee sitä, että kirkon olemuksen ytimessä on paikallisseurakunnan jäsenten yhteys. Seurakunnan nähdään koostuvan paikkakunnan kristityistä, jotka kokoontuvat yhteen rukoilemaan ja viettämään ehtoollista sekä pitävät huolta lähimmäisistään ja kantavat vastuuta luomakunnasta. Strategioiden yksiselitteinen intentio on, että seurakuntien luonteesta kirkon perusyhteisöinä halutaan pitää kiinni 2000-luvun kirkossa⁴⁰³.

Strategioiden mukaan kirkon näkyvä, inhimillinen ja paikallinen ilmenismuoto on se yhteisö, jonka välityksellä Jumalan uskotaan toimivan. Toisaalta jumalanpalvelusta viettävä paikallisseurakunta käsitetään ilmaukseksi universaalista Kristuksen kirkosta. Strategioissa seurakunnan katsotaan olevan osallinen kirkon ykseydestä ja katolisuudesta. Seurakuntien itsenäisyys ja luonne kirkon perusyhteisönä eivät merkitse sitä, että ne voisivat toteuttaa toimintaansa irrallaan maailmanlaajuisen kirkon yhteisestä tehtävästä.

Seurakuntakeskeisyys näyttäytyy hieman eri tavoin eri hallinnon tasojen strategioissa. Selkeimmin se on sanoitettuna kirkon yhteisissä strategioissa. Läsnäolon kirkko -strategia toteaa: ”kirkon toiminnan ja hallinnon painopiste on seurakunnissa”⁴⁰⁴. Kirkon keskushallinnon tehtäväksi

⁴⁰² KL 15:2.

⁴⁰³ Myös Kirkon tulevaisuuskomitea kirjasi, että seurakunnan tulisi säilyä kirkon perusyksikkönä jatkossakin. Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 24–25, 90–91. Sama tahtotila näkyy myös kirkon viime aikaisissa uudistushankkeissa kuten seurakuntarakenteiden uudistuksessa. Esityksessä todettiin muun muassa, että ”seurakunta on rakenteen sydän”. Kirkkohallituksen esitys 3/2014 kirkolliskokoukselle.

⁴⁰⁴ Läsnäolon kirkko -strategia, 15.

määritellään seurakuntien toiminnan ja talouden edellytysten turvaaminen. Keskushallinnon on hoidettava seurakuntien puolesta ja niiden hyväksi asioita, joita ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista hoitaa paikallistasolla. Näitä ovat esimerkiksi kirkon yhteinen talous, kirkollisen lainsäädännön ylläpito, kirkon valtio- ja yhteiskuntasuhteet sekä kirkkojen välisten, ekumeenisten ja kansainvälisten suhteiden hoitaminen. Seurakuntien työn suoranainen tukeminen, ohjaus ja kehittäminen on kuitenkin strategian mukaan hiippakuntien ja niiden tuomiokapitulien tehtävä.⁴⁰⁵

Meidän kirkko -strategiassa seurakuntakeskeisyys ilmaistaan kiteytysti: ”paikallisseurakunta ja sen jumalanpalvelus on kirkon toiminnan keskeinen ja kantava sisällöllinen ydin”⁴⁰⁶. Seurakuntien keskeinen asema nousee esiin myös kirkon strategista kokonaistyöskentelyä kuvattaessa. Yhteisen strategian mukaan kirkon perustoiminta tapahtuu aina paikallisesti ja siksi seurakunnat ovat avainasemassa myös kirkon yhteistä strategiaa toteutettaessa. Seurakunnissa tulee laatia konkreettiset suunnitelmat ja toimintaohjelmat kirkkoa yhdessä rakennettaessa. Tämä nähdään välttämättömänä, koska seurakunnat kirkon perusyhteisöinä toimivat eri puolilla maata varsin erilaisissa toimintaympäristöissä.⁴⁰⁷

Myös Kohtaamisen kirkko -strategia korostaa, että se ei ole kirkollinen kokonaisstrategia vaan toiminnallinen suunta, jossa nostetaan esille muutoksiin ja valintoihin keskeisesti vaikuttavia seikkoja. Varsinaiset strategiat tulee hahmottaa ja laatia paikallistasolla. Sen sijaan seurakunnan asema kirkon työn perusyhteisönä ei nouse yhtä voimakkaasti esiin kuin aikaisemmissa strategioissa. Kohtaamisen kirkon tulevaisuusnäky on rakennettu ”yhden ihmisen mittakaavaan”. Maailmanlaajuisen kirkon määritellään elävän jäsenissä ja paikallisseurakunnissa. Usko yhdistää ihmiset Jumalaan ja lähimmäisiin yli inhimillisten rajojen. Ylitettäviä rajoja ovat muun muassa kielet, kulttuurit ja sukupolvet.⁴⁰⁸

Kirkon yhteisten työmuotojen strategioissa seurakuntakeskeisyys näkyy kunkin työalan omasta näkökulmasta käsin. Kirkon neljä perustehtävää: kasvatus, julistus, lähetys ja palvelu toteutuvat ennen kaikkea paikal-

⁴⁰⁵ Läsnaolon kirkko -strategia, 15–17.

⁴⁰⁶ Meidän kirkko -strategia, 37.

⁴⁰⁷ Meidän kirkko -strategia, 38.

⁴⁰⁸ Kohtaamisen kirkko -strategia, 16.

lisiseurakunnan elämässä ja sen toiminnassa⁴⁰⁹. Esimerkiksi diakonia-työn strategioissa diakonia ja yhteiskunnallinen vastuu nähdään sellaisina kirkon perustehtävän ulottuvuuksina, joiden tulee saada ilmauksensa jokaisessa seurakunnassa. Myös kasvatuksen strategiat korostavat seurakuntakeskeisyyttä. Jumala on läsnä seurakunnassa ja käy sen kanssa dialogia. Kasvatuksen strategiat visioivat, että lasten ja nuorten osuus tässä dialogissa olisi tulevaisuudessa nykyistä merkittävämpi. Visio toteutuu, kun lapset ja nuoret ymmärretään osaksi rukoilevaa seurakuntaa ja jumalanpalvelusta viettävää yhteisöä.⁴¹⁰

Viestinnän strategiat muodostavat poikkeuksen. Niissä seurakuntakeskeisyys murtuu. Viestintästrategioissa ylitetään seurakuntarajoja, yhteistyöorganisaatioiden rajoja ja hallinnon rajoja. Strategioissa tiedostetaan, että seurakunnittain kokoava toiminta kirkossa saa enää harvoin suuria massoja liikkeelle. Siksi esimerkiksi sähköisissä viestimissä lähetetyt hartaudet ja jumalanpalvelukset ovat yhä keskeisempiä kristillisen identiteetin vahvistajia. Lisäksi viestinnän strategioiden mukaan on syytä panostaa entistä enemmän henkilökohtaisia yhteyksiä täydentävään verkkoviestintään, lisätä panoksia uuden median käyttöön ja verkko-yhteisöjen toimintaan. Viestinnän strategioissa korostuu seurakuntalähtöisyyden sijaan jokaisen kirkon jäsenen rooli viestijöinä.⁴¹¹

Hiippakuntien strategioiden mukaan kirkon toiminnan, henkilöstön ja voimavarojen sekä hallinnon painopiste on seurakunnissa. Hiippakunnan tehtävänä on aktiivisesti vahvistaa seurakuntien toimintaedellytyksiä. Seurakuntakeskeisyys tulee korostetusti esiin Mikkelin hiippakunnan strategiadokumenteissa. Niissä on määriteltynä ”toimintaympäristössään hyvinvoivan ja oikeita asioita tekevän seurakunnan visio” sekä se, minkälaisia strategisia polkuja kulkien hiippakunta voi omassa roolissaan toteuttaa visiota toimivasta seurakunnasta. Tuomiokapituli nähdään yhtäältä seurakuntia hengellisen perustehtävän toteuttamisessa varustavana yksikkönä ja toisaalta muutoksen agenttina, joka näyttää suuntaa, lisää seurakuntien strategista osaamista ja edistää verkostoitumista.⁴¹²

⁴⁰⁹ Kasvatuksen 2. aikasarjan strategia, 5.

⁴¹⁰ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 9.

⁴¹¹ Esim. viestinnän 3. aikasarjan strategia, 10.

⁴¹² Mikkelin hiippakunnan 1.–3. aikasarjan strategiat.

Tutkimusaineiston mukaan seurakunnat itse näkevät itsensä ihmisläheisinä yhteisöinä, joiden kautta sanoma kristillisestä uskosta, toivosta ja rakkaudesta kuuluu ja vaikuttaa jokaisella paikkakunnalla. Objektiivisesti arvioiden kuva on osin hyvin ihanteellinen. Seurakuntien strategioissa kirkon seurakuntakeskeisyyttä ei kuitenkaan sanoiteta yhtä korostuneesti kuin kirkon muiden hallinnon tasojen asiakirjoissa. Seurakuntien strategioista ja erityisesti niiden perustehtävän kuvauksista käy joka tapauksessa yksiselitteisesti ilmi, että seurakunnat mieltävät itsensä nimenomaan kirkon perusyhteisöiksi.

Edellä esitetyn perusteella seurakuntakeskeisyys määrittyy kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi. Strategiakausi edessä korostuu myös seurakuntien välisen yhteistyön vahvistamisen välttämättömyys. Käytännössä seurakuntien välisen yhteistyön vahvistaminen merkitsee sopimusyhteistyötä, seurakuntaliitoksia tai seurakuntayhtymän perustamista⁴¹³. Rakenteellisen yhteistyön muotoja kuvataan tarkemmin luvussa 4.9.

3.11. Köyhtyvä kirkko vastaa tulevaisuuden haasteisiin

Strategiadokumenttien valossa kirkko näyttäytyy identiteetiltään taloudellisesti köyhtyvänä kirkkona ja koko tutkimuksen tarkastelujakso niukkenevien resurssien aikana. Strategioissa kirkon ja sen seurakuntien taloudellisen tilanteen muutos on kirjoitettuna auki nykytilan kuvauksissa, toimintaympäristön analyysissä, arvovalinnoissa ja tulevaisuuden suuntaavissa linjauksissa.

Seurakunnat ja koko kirkko toimivat verotulojen varassa. Evankelis-luterilaisen seurakunnan tuloveroprosentin päättää kirkkovaltuusto⁴¹⁴. Kirkollisverojärjestelmä on samankaltainen kuin kunnallisveronkanto. Valtio perii evankelis-luterilaisilta seurakunnilta osuuden verotuskustannuksista⁴¹⁵. Läsäolon kirkko ja Meidän kirkko -strategiat ottavat kantaa verotusjärjestelmään. Niissä todetaan, että kirkon näkökulmasta verotusjärjestelmä on hyvä ja toimiva. Kirkolla ei ole yhteisten strategioiden mukaan syytä yrittää luopua kirkollisverosta omana verolajina.

⁴¹³ KL 12:1, KL 13, KL 11.

⁴¹⁴ KL 15:2.

⁴¹⁵ Laki verohallinnosta 6:30–31.

Yhteisöveron saajia olivat vuoteen 2015 saakka valtio, kunnat sekä evankelis-luterilaiset ja ortodoksiset seurakunnat. Seurakuntien oikeus yhteisöveron tuottoon perustui tuloverolakiin⁴¹⁶. Yhteisöveron tuotto jaettiin veronsaajaryhmien kesken verontilityslaissa säädettyjen jako-osuuksien mukaisesti⁴¹⁷. Kirkon saama yhteisövero vaihteli vuosittain noin 90 ja 130 miljoonan euron välillä. Yhteisöveron tilalle tuli vuoden 2016 alussa lakiperusteinen valtionrahoitus, jonka suuruus on vuosittain 114 miljoonaa euroa. Samalla seurakuntien verotuskustannuksia alennettiin. Lakisääteisellä valtionavulla korvataan uskonnollisten yhdyskuntien yhteiskunnallisista tehtävistä aiheutuvia kustannuksia.⁴¹⁸

Muutosta ennakoitiin jo vuonna 2002 Läsnaolon kirkko -strategiassa. Strategiassa pidettiin todennäköisenä, että yhteisöveroon tulee muutoksia tulevien vuosien aikana. Strategisena linjauksena oli, että neuvotteluissa valtion kanssa olisi pyrittävä siihen, että valtio korvaa kirkon suorittamat niin sanotut yhteiskunnalliset tehtävät riittävän kattavasti.⁴¹⁹ Kiinnostava yksityiskohta on, että Meidän kirkko -strategiaa laadittaessa arvioitiin, että kirkon yhteiskunnallisten tehtävien hoito ”voidaan edelleen korvata parhaiten siten, että kirkko saa osuutensa yhteisöveron tuotosta”⁴²⁰. Yhteisöverotukseen liittyvä historiallinen muutos tapahtui kuitenkin Meidän kirkko -strategian strategiakauden lopussa.

Yhteisöveroa lukuun ottamatta kirkon yhteiset strategiat kuvaavat kirkon talouden sen hetkistä tilannetta ja arvioituja kehityssuuntia kokonaisuuden näkökulmasta. Kirkon keskushallinnon tehtäväksi määritellään turvata seurakunnille ja hiippakunnille niiden talouden edellytykset muun muassa hoitamalla kirkon yhteistä taloutta ja tukemalla seurakuntien taloussuunnittelua. Samalla tiedostetaan, että kirkon keskushallinnon toimintaedellytykset riippuvat taloudellisista realiteeteista. Kirkkohallitus saa tulonsa seurakunnilta keskusrahastomaksun muodossa. Kirkolliskokous päättää vuosittain kirkon keskusrahastolle suoritettavan perusmaksun suuruudesta⁴²¹. Jos seurakuntien tulopohjassa tapahtuu

⁴¹⁶ Tuloverolaki 1 ja 124.

⁴¹⁷ Verontilityslaki 12.

⁴¹⁸ Jormakka 2016, 101.

⁴¹⁹ Läsnaolon kirkko -strategia, 25.

⁴²⁰ Meidän kirkko -strategia, 44.

⁴²¹ KL 22:7. Tarkastelujakson päättyessä keskusrahastomaksu oli 6,5 % seurakunnan laskennallisesta kirkollisverosta. Laskennallinen kirkollisvero saadaan jakamalla seurakunnan verovuoden kirkollisverotulot saman vuoden tuloveroprosentilla. Kirkon keskusrahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018, 12.

muutoksia, ne vaikuttavat keskusrahaston tulonmuodostukseen. Seurakuntamaksujen lisäksi keskusrahasto saa jonkin verran toimintatuottoja sekä tuloja sijoitustoiminnasta⁴²².

Yhteisten strategioiden toimintaympäristön analyysit korostavat, että seurakuntien talouden kehitys seuraa tarkasti yleistä talouden kehitystä. Toisaalta seurakuntien talouden kehitykseen vaikuttavat keskeisesti seurakunnan jäsenmäärän muutokset, palkkamenojen kehitys ja eläkemenojen kasvu. Koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan kirkon strategiat ennakoivat kirkon jäsenmäärän laskevan joko tasaisesti tai kiihtyvää tahtia. Palkkamenojen kehityksen arvioidaan riippuvan henkilöstön määrästä ja palkkatasosta. Henkilöstökulujen merkitys seurakuntien taloudessa on huomattava, sillä henkilöstökulut muodostavat suurimman osan seurakuntien toimintakuluista.⁴²³ Kirkon henkilöstön runsas eläköityminen ja eläkkeellä olevan henkilöstön voimakas määrällinen kasvu asettavat omat haasteensa kirkon taloudelle. Seurakunnat suorittavat työnantajamaksujen lisäksi kirkon eläkerahastolle eläkerahastomaksua kirkolliskokouksen määräämän prosenttiosuuden.⁴²⁴

Koko tutkimusjaksoa tarkasteltaessa voidaan todeta, että seurakuntien talous on heikentynyt ja taloudelliset erot seurakuntien välillä ovat kasvaneet⁴²⁵. Lähes kaikissa strategioissa tämän kehitys on noteerattu ja tilanteeseen sopeutumiseen etsitään keinoja. Kirkon yhteiset strategiat tuovat kuitenkin esiin, että seurakuntien taloudellisessa tilanteessa on huomattavia alueellisia eroja.

Meidän kirkko -strategiassa talouden kehitykseen suhtaudutaan muita strategioita toiveikkaammin. Meidän kirkko -strategia sisältää ajatuksen, että kyseisen strategiakauden aikana kirkon tulot ja menot olisivat kokonaisuutena tasapainossa, henkilöstömenot saataisiin kuriin ja seurakunnilla olisi keskimäärin vahvat taseet. Talouden elpymisen katsottiin perustuvan erityisesti siihen, että kustannuksia saadaan vähennettyä

⁴²² Kirkon keskusrahaston talousarvio vuodelle 2018 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2018–2020, 27.

⁴²³ Tarkastelujakson päättyessä henkilöstökulujen osuus kaikista toimintakuluista oli noin 60 prosenttia. Kirkon tilastot 2017, taloustilasto.

⁴²⁴ KL 22:8. Tarkastelujakson päättyessä eläkerahastomaksu oli 5,0 % seurakunnan kirkollisverosta. Kirkon eläkerahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018, 10.

⁴²⁵ Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016; Kirkon tilastot 2018, taloustilasto.

hallintoa keskittämällä, käytännössä seurakuntatalouksien kokoa kasvattamalla. Strategia kuitenkin tiedostaa, että liian suuri osa taloudellisista resursseista on sidottu kiinteistömenoihin eikä resurssien kasvua enää ole näköpiirissä.⁴²⁶

Viimeisen aikasarjan Kohtaamisen kirkko -strategia nostaa taloudelliset reunaehdot aiempia strategioita keskeisempään rooliin strategisessa suunnittelussa. Se toteaa muun muassa, että ”strategiset valinnat tulee tehdä taloudellisesti realistiselta pohjalta” ja ”henkilöstö- ja kiinteistökulut on kyettävä suhteuttamaan kirkon perustehtävän toteuttamisen ja vähenevien verotulojen kanssa”⁴²⁷. Strategian mukaan niukkeneva talous yhdessä kuntarakenteen muutosten kanssa haastavat kirkon etsimään taloudellisesti kestäviä rakenteita sekä vahvistamaan oman päätoimintonsa asemaa suhteessa yhteiskunnan rakenteiden muutoksiin⁴²⁸.

Tutkimusaineistosta ilmenee, että kirkon työalojen strategiat pyrkivät taloudellisissa linjauksissaan lähinnä turvaamaan oman työmuotonsa olemassa olevat resurssit tai hankkimaan lisäresursseja. Esimerkiksi viestinnän ensimmäisen aikasarjan strategia korostaa, että jokainen kirkon työntekijä ja jäsen on omalta osaltaan vastuussa kirkollisen viestinnän toimivuudesta, mutta vastuu kokonaisviestinnästä on selkeästi annettava nimetyille työntekijöille ja viestinnän tarpeisiin on varattava riittävä määräraha talousarviossa. Ellei näin ole, strategia kehottaa tekemään priorisointeja ja tehtävien uudelleenjärjestelyjä. Strategiassa kuitenkin tiedostetaan, että ainakaan suunnitelmakauden alkupuolella työyhteisöt eivät pysty taloudellisesta tilanteesta johtuen ottamaan lisää työntekijöitä. Luottamushenkilön keskeiseksi tehtäväksi määritetään varmistaa seurakuntaviestinnälle riittävät resurssit.⁴²⁹

Myös diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategia muistuttaa, että seurakuntien tulee huolehtia diakonian ja yhteiskuntatyön tehtävien riittävästä henkilöstömäärästä, ottaen kuitenkin huomioon seurakunnan olosuhteet ja taloudelliset voimavarat⁴³⁰. Kolmannen aikasarjan stra-

⁴²⁶ Meidän kirkko -strategia, 26.

⁴²⁷ Kohtaamisen kirkko -strategia, 11. Taustalla on strategian valmisteluvuoden erityyisen heikko seurakuntien taloudellinen tilanne. Vuonna 2012 yli kolmasosalla seurakuntatalouksista oli negatiivinen vuosikate ja negatiivinen tulos kahdella kolmasosalla.

⁴²⁸ Kohtaamisen kirkko -strategia, 18.

⁴²⁹ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 28–33.

⁴³⁰ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 51.

tegia ajaa työmuodon asiaa vielä vahvemmin. Sen mukaan budjettia laadittaessa seurakunnan tulee verrata taloudellisia linjauksia arvoihinsa: ”jos halutaan korostaa lähimmäisen rakkautta ja tukea erityisesti heikoimmassa asemassa olevia, tulee sen näkyä myös tehtävien hoitamiseen suunnatuissa resursseissa”⁴³¹.

Kasvatustyön ensimmäisen aikasarjan strategiassa todetaan, että kasvatustyön vision toteutuminen edellyttää kaikkien seurakuntien lapsi- ja nuorisotyöhön toimivia rakenteita ja riittäviä resursseja. Rakenteiden ja resurssien kannalta pidetään välttämättömänä, että seurakunnan kaikissa toimielimissä on lapsi- ja nuorisotyön asiantuntemusta omaavia vastuunkantajia.⁴³² Myös kasvatuksen toisen aikasarjan strategia kehottaa vaikuttamaan kirkon päätöksentekoon ja toiminnan linjauksiin⁴³³. Kolmannessa aikasarjassa palataan jälleen resurssikysymyksiin. Siinä todetaan, että ”virkojen säilymiseen, tehtävien työnkuviin, rekrytointeihin sekä koulutuksiin tulee panostaa riittävästi voimavaroja”⁴³⁴.

Kaikki yhteisten työmuotojen strategiat korostavat, että taloudellisesti köyhtyvän kirkon on panostettava yhteistyöhön. Resurssien turvaamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi tulee löytää uusia yhteistyömuotoja sekä kirkon sisällä että kuntien ja muiden yhteistyökumppaneiden, esimerkiksi järjestöjen ja herätysliikkeiden, kanssa. Osaamista ja työn tuloksia jakamalla vähäiset voimavarat voidaan hyödyntää paremmin. Toisaalta strategioissa tuodaan esiin, että yhteistyön ja verkostoitumisen vaatimat resurssit tulisi aina arvioida kirkon jäsenen saaman edun ja seurakunnan tehtävän näkökulmasta.

Tuomiokapitulien toiminta rahoitetaan pääosin kirkolliskokouksen myöntämällä toimintamäärärahalla, josta suuri osa menee henkilöstön palkkakuluihin. Lisäksi kirkon yhteisistä varoista maksetaan tuomiokapitulien toimitiloihin liittyvät kustannukset. Tuomiokapituleilla on myös osakkaita ja rahastoja. Tuloja tuomiokapituli saa lähinnä hiippakunnallisista kolehdeista ja koulutusmaksuista.⁴³⁵ Kaikki hiippakuntien strategiat nostavat esiin taloudellisten resurssien niukkuuden. Hiippakuntien kehysbudjetin arvioidaan olevan varsin tiukka.

⁴³¹ Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 20.

⁴³² Kasvatustyön 1. aikasarjan strategia, 16.

⁴³³ Kasvatustyön 2. aikasarjan strategia, 3.

⁴³⁴ Kasvatustyön 3. aikasarjan strategia, 19.

⁴³⁵ Kirkon keskusrahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018, 30, 38.

Erityisesti ensimmäisen aikasarjan hiippakuntastrategioissa on hahmoteltu hiippakuntien mahdollisesti muuttuvaa roolia. Niiden mukaan hiippakuntien merkitys toiminnallisina yksikköinä tulisi strategiakauden aikana vahvistumaan kokonaiskirkossa. Tuomiokapitulit toimisivat niin sanottuina hiippakunnallisina kehittämiskeskuksina. Lisääntyviin tehtäviin osoitettaisiin vastaavat lisäresurssit.⁴³⁶ Sama painotus toistuu kolmannessa aikasarjassa, jossa tavoitteeksi asetetaan edistää aktiivisesti tuomiokapitulin ja hiippakunnan toimintaedellytyksiä⁴³⁷.

Enemmän kuin omien taloudellisten resurssiensa vähäisyyteen hiippakunnat kiinnittävät kuitenkin strategioissaan huomiota alueensa seurakuntien taloudelliseen tilanteeseen. Espoon hiippakunnan toisen aikasarjan strategiassa todetaan, että ”huomisen Suomi on täällä [Espoon hiippakunnassa] jo tänään”⁴³⁸. Tästä näkökulmasta strategia nostaa pohdittavaksi muun muassa seuraavia kirkon talouden tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä:

- Miten taataan riittävät resurssit työhön lasten ja nuorten parissa?
- Miten vahvistetaan seurakuntalaisten mahdollisuuksia osallistua ja kantaa vastuuta seurakuntaelämän kehittämisestä, kun työntekijäresursseja joudutaan vähentämään?
- Miten kirkon toimintaa priorisoidaan ja miten sen toiminta resursoidaan kirkon rahoitus pohjan oleellisesti heiketessä?
- Millaisia uusia rahoitusmalleja kirkon toiminnan rahoittamiseksi olisi löydettävissä?⁴³⁹

Lapuan ja Mikkelin hiippakuntien strategiat kiinnittävät huomiota pienten seurakuntien taloudelliseen ahdinkoon tilanteessa, jossa jäsenmäärän vähentyminen, voimakas muuttoliike sekä syrjäisten seurakuntien jäsenistön keski-ikä nousu vaikuttavat seurakuntien rahoitus pohjaan. Seurakunnan on koostaan huolimatta ylläpidettävä lakisääteinen organisaatio, peruskiinteistöt sekä hoidettava määrätyt velvoitteet. Liikkumavara pienen seurakunnan taloudessa on lähes olematon. Vallitsevassa tilanteessa tuomiokapitulien tehtävänä nähdään muun muassa toimia

⁴³⁶ Läsnaolon kirkko -strategia, 17–18; Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 4.

⁴³⁷ Esim. Lapuan hiippakunnan 3. aikasarjan strategia, 2.

⁴³⁸ Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 3.

⁴³⁹ Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 3–4.

seurakuntien tukena yleisen yhteiskuntakehityksen ja rakennemuutosten hahmottamisessa ja auttaa seurakuntia luomaan erilaisia yhteistyömahdollisuuksia ja virkojen ja käytännön yhteistyön toteuttamiseen.⁴⁴⁰

Seurakuntien strategiadokumenteissa identiteettiä taloudellisesti köyhtyvänä kirkkona näkyy samankaltaisina kirjauksina kuin muillakin hallinnon tasoilla. Taloudellisesti heikko nykytilanne tunnustetaan ja toimintaympäristön muutosten arvioidaan vahvistavan kehitystä. Lähes jokaisessa seurakuntastrategiassa ilmenee pelko verotulojen vähenemisestä ja epävarmuus yhteisöverokertymän suuruudesta. Monissa tutkimusaineiston seurakuntastrategioissa talouden kestävyys ja vastuullisuus talouden hoidossa on nostettu arvovalikkoon tai muutoin kaikkea toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi. Myös taloudellista kohtuullisuutta ja kestävä kehityksen periaatteita korostetaan.

Seurakuntien talouteen liittyvät strategiset linjaukset ovat huomattavasti konkreettisempia kuin muilla hallinnon tasoilla. Aikasarjasta riippumatta ensisijaisena tavoitteena pidetään seurakunnan talouden säilymistä vakaana ja veroprosentin nostamisen välttämistä. Vakaaseen talouteen pyritään maltillisilla sopeutustoimenpiteillä muun muassa kehittämällä talouden raportointi- ja seurantamenetelmiä, valmistelemalla toimenpiteitä verotuloja täydentävien tulonlähteiden aikaansaamiseksi, pitäytymällä pitkävaikutteisten toimintamenojen kasvattamisesta, pyrkimällä seurakunnan kiinteistö- ja rahoitusomaisuuden hoidossa nykyistä parempaan tuottoon, varautumalla investointeihin etukäteen sekä määrittelemällä jäseniltä perittävät maksut oikeudenmukaisiksi ja sellaisiksi, että jäsenten maksukyvyttömyys ei estä perustoimintoihin osallistumista.

Seurakuntien strategiat kiinnittävät erityistä huomiota kiinteistömenoihin. Kiinteistömenoja pyritään leikkaamaan, koska ne muodostavat huomattavan yksittäisen kuluerän. Strategioiden mukaan seurakunnan kiinteistöjen ja toimitilojen olisi palveleva seurakunnan perustehtävää ja ne tulisi mitoittaa niin, että tilat vastaavat toiminnan tarpeisiin ja ovat taloudellisesti tarkoituksenmukaisia⁴⁴¹. Joissain strategioissa tiedostetaan, että myös henkilöstöä on ajan myötä vähennettävä⁴⁴². Taloutta pyritään

⁴⁴⁰ Esim. Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 6; Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 1, 6.

⁴⁴¹ Esim. Ylöjärven seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

⁴⁴² Esim. Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 6.

vahvistamaan tekemällä yhteistyötä lähialueen seurakuntien kanssa esimerkiksi perustamalla yhteisiä virkoja⁴⁴³. Osassa seurakuntien strategia- prosesseista on laadittu erikseen henkilöstö-, kiinteistö- tai sijoitusstrategiaosuudet joko varsinaisen strategian yhteyteen tai sitä täydentäväksi liitemateriaaliksi.

Kyselyaineisto tukee dokumenttiaineistosta tehtyjä johtopäätöksiä. Vuoden 2010 kirkkoherrakyselyssä joka kolmas (90/265) vastaaja nimeli oman seurakuntansa tulevaisuuden haasteeksi taloudellisten resurssien niukkenemisen. Tämän arvioitiin heijastuvan muun muassa seurakunnallisen toiminnan monipuolisuuteen, ammattitaitoisten työntekijöiden määrään ja rekrytointien onnistumiseen, palvelujen saatavuuteen ja laatuun, seurakunnan itsenäisen aseman turvaamiseen ja diakoniatyön toimintaedellytyksiin. Budjettivarojen katsottiin sitoutuvan liiaksi ja kasvavassa määrin rakennuksiin. Kyselyaineistosta käy ilmi, että kirkkoherrat tiedostivat vahvasti taloudellisesti köyhtyvän kirkon identiteetin oman seurakuntansa todellisuudessa.⁴⁴⁴

3.12. Työntekijäkeskeisyys näyttäytyy rikkautena ja uhkana

Kirkon strategiat korostavat seurakunnan erityistä teologista perustaa ja yhteisöllistä luonnetta. Samaan aikaan strategioiden valossa seurakunnat näyttäytyvät varsin yhtäläisiltä kuin monet muut toimintaorganisaatiot. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että seurakuntien elämää määrittävät osaltaan organisaatiolähtöisyys, runsas henkilöstö, palveluntarjonta, kasvuhakuisuus ihmisten tavoitavuudessa sekä pyrkimys jäsenmäärän lisäämiseen tai ainakin säilyttämiseen.

Seurakunnista piirtyy strategioidensa kautta kuva organisaatioista, joissa toimijoina ovat seurakunnan viranhaltijat ja työsopimussuhteiset työntekijät. Seurakuntalaisille jää toiminnan kohteen rooli. Työntekijäkeskeisyys identiteettiä määrittävänä strategia-ajattelun ominaispiirteinä nousee esiin käytettäessä retoriikkaa, jossa seurakuntalaisia kuvataan tutkimusaineiston eri strategioissa muun muassa seuraavilla termeillä: toimintaan osallistuja, palvelun käyttäjä, kohderyhmän jäsen,

⁴⁴³ Henkilöstöön liittyviä kysymyksiä tarkastellaan lähemmin seuraavassa alaluvussa.

⁴⁴⁴ Kirkkoherrakysely 2010.

tuen tarvitsija, seurakuntaan muuttaja, kirkkoon liittyjä, palautteen antaja, tyytyväinen asiakas, vastuuryhmän jäsen tai vapaaehtoistyöntekijä.

Kansainvälisesti tarkasteltuna Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on poikkeuksellisen paljon palkattuja työntekijöitä. Monissa strategioissa painotetaan, että vapaaehtoistoiminnalla ei ole mahdollista korvata ammatillisen henkilöstön tekemää työtä. Silti strategioissa tiedostetaan, että vapaaehtoistyön merkitys lisääntyy, kun kirkon resurssien niukkenemisen myötä viranhaltijoiden määrä laskee.

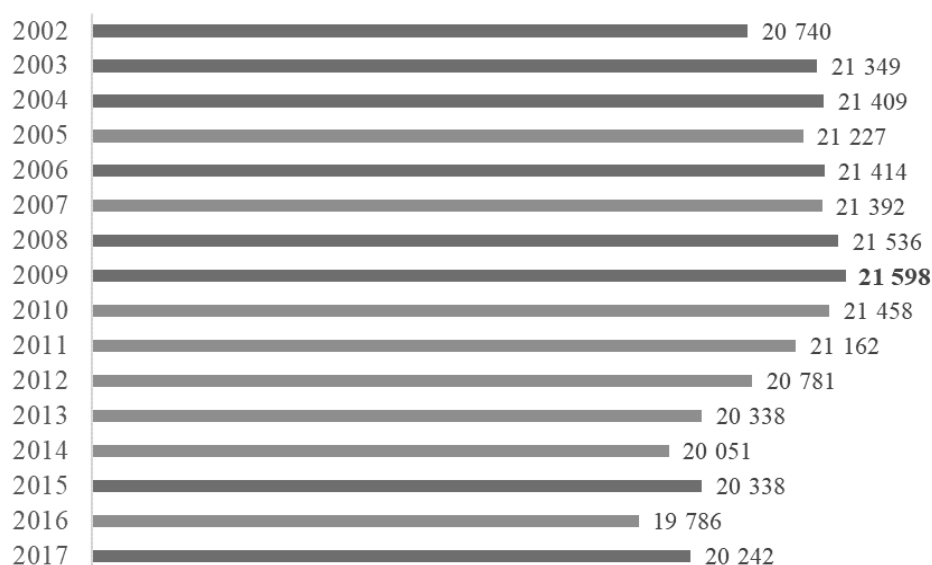
Taulukosta 3 käy ilmi, että tutkimuksen tarkastelujakson aikana kirkon henkilöstömäärä väheni 2,4 prosenttia. Vuonna 2002 henkilöstöä oli yhteensä 20 740 ja vuoden 2017 lopussa 20 242. Tutkimusjakson alkuosa oli henkilöstömäärän vähittäisen kasvun aikaa. Suurimmillaan määrä oli vuonna 2009, jolloin se kohosi 21 598:aan. Siitä lähtien henkilöstömäärä on laskenut tasaisesti, lukuun ottamatta vuosia 2015 ja 2017.⁴⁴⁵

Tarkastelujakson lopussa kirkon henkilöstöstä 45 prosenttia työskenteli seurakuntatyössä, 12 prosenttia hallintotehtävissä, 23 prosenttia hautausmaatyössä ja 17 prosenttia kiinteistö- ja kirkonpalvelustyössä. Loput henkilöt on luokiteltu kategoriaan ”muut”. Tarkasteltaessa koko henkilöstömäärää tehtäväryhmittäin voidaan havaita, että suurimmat vähennykset vuosina 2008–2017 ovat kohdistuneet lapsityöhön (-16 %), nuorisotyöhön (-16 %) ja perheneuvontaan (-14 %). Seurakuntalehtoreiden määrä on laskenut prosentuaalisesti eniten, mutta käytännössä kyse on lehtorinviran vähittäisestä poistumisesta. Tarkastelujakson päättyessä seurakuntalehtorina työskenteli kirkossa neljä henkilöä. Kirkon henkilöstö on selvästi naisvaltaista. Miehiä oli henkilöstöstä vuonna 2017 vain 29 prosenttia.⁴⁴⁶

⁴⁴⁵ Vuoden 2017 kasvu verrattuna vuoteen 2016 johtuu Kirkon työmarkkinalaitoksen näkemyksen mukaan siitä, että vuonna 2017 koko kirkon henkilöstö siirtyi Kirkon palvelukeskuksen sähköiseen järjestelmää, jossa lyhyemmätkin palvelussuhteet tilastoidaan. Kirkon henkilöstötilasto 2017.

⁴⁴⁶ Kirkon henkilöstötilasto 2017.

Taulukko 3. Kirkon henkilöstömäärä vuosina 2002–2017.⁴⁴⁷



Työntekijäkeskeisyys näyttäytyy kirkon yhteisissä strategioissa hieman eri tavoin. Läsnaolon kirkko -strategian mukaan tulevaisuuden kannalta on olennaisen tärkeää panostaa kirkon työntekijöiden rekrytointiin ja työntekijöiden kirkollisen identiteetin vahvistamiseen. Kirkon työntekijöiden tulisi tietää, miksi he ovat kirkon työssä ja mikä kirkko on. Tämän johdosta yhteistyön vahvistamiseen kirkollista koulutusta antavien laitosten kanssa olisi kiinnitettävä huomiota. Samalla kirkon tulisi lisätä omaa täydentävää koulutustaan. Jo työelämässä olevien osalta Läsnaolon kirkko -strategia kantaa huolta henkilöstön ammattitaidosta, työssä kehittymisestä ja työssä jaksamisesta. Läsnaolon kirkko -strategian mukaan paikallistason henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstöstrategioihin olisi kiinnittävä erityistä huomiota. Henkilöstöstrategioista tulisi ilmetä, mitkä ovat työn painopisteet, millainen henkilöstörakenne on tavoitteena sekä miten ja missä määrin tavoite voidaan saavuttaa.⁴⁴⁸

Kokonaiskirkon vastuulle määritellään se, että kirkon kilpailukyky työnantajana säilyy. Kokonaiskirkon tulee myös kehittää palvelussuh-

⁴⁴⁷ Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016; Kirkon henkilöstötilasto 2017. Tilastointitavan muutoksesta johtuen vuoden 2018 luvut eivät ole vertailukelpoisia.

⁴⁴⁸ Läsnaolon kirkko -strategia, 9–10.

teen ehtoja niin, että ne vastaavat joustavasti kirkon työn uusiin tarpeisiin. Luonteensa vuoksi Läsnäolon kirkko -strategia tarkastelee myös kirkon keskushallinnon henkilöstön asemaa. Keskushallinnon henkilöstön toimenkuvia pyritään kehittämään siten, että uusiin hankkeisiin voitaisiin vastata joustavasti henkilökuntaa lisäämättä.⁴⁴⁹ Lisäksi strategia ottaa kantaa työvälineisiin: kirkon tietoverkkoa pitäisi kehittää nopeasti päivittyväksi ja helppokäyttöiseksi, jotta seurakunnan työntekijät saisivat kattavasti neuvonta-, koulutus-, ohjelma- ja tukipalveluja⁴⁵⁰.

Meidän kirkko -strategia lähestyy työntekijäkysymystä toisesta näkökulmasta. Strategiassa kuvataan, kuinka kirkon työntekijöiden asennemaailma eroaa melko paljon suomalaisten asennemaailmasta. Kirkon työntekijän arvo- ja asennemaailmaa kuvaa muun muassa yhteisöllinen vastuullisuus, pysyvyys ja perinteellisyys. Meidän kirkko -strategian mukaan suurelle osalle suomalaisista tällainen asennemaailma on tuntematon. Arvoeroihin on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta toiminta saadaan ihmisistä puhuttelevaksi.⁴⁵¹ Toiseksi huomio kiinnitetään työntekijöiden ikärakenteeseen. Kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, kirkon työyhteisöjen ikärakenne polarisoituu: tulevaisuuden kirkossa on töissä runsaasti nuoria, vastapalkattuja työntekijöitä sekä paljon eläkeikää lähestyviä työntekijöitä. Kirkon on työnantajana huolehdittava ikääntyvien työntekijöiden jaksamisesta ja siitä, että heidän osaamisensa tulee käyttöön.⁴⁵² Strategia tiedostaa, että monipuolinen ja ammattitaitoinen henkilöstö on kirkon vahvuus, mutta toteaa, että seurakunnan työ-
kulttuuri on muotoutunut liian työntekijäkeskeiseksi. Sen mukaan yhteiseen pappeuteen perustuva maallikkovastuu ja vapaaehtoistoiminta eivät saa riittävästi mahdollisuuksia seurakuntaelämässä.⁴⁵³

Meidän kirkko -strategia korostaa myös työyhteisöjen merkitystä, koska esimerkiksi johtajuus, ammatillisen osaamisen edistäminen, työilma-
piiri, työsuojelu, työterveys ja oikeudenmukainen palkkaus vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin. Uhkakuvana strategiassa nostetaan esiin kirkon mahdollisesti kohtaama työvoimapula sekä koulutetusta työvoi-

⁴⁴⁹ Läsnäolon kirkko -strategia, 16.

⁴⁵⁰ Läsnäolon kirkko -strategia, 8.

⁴⁵¹ Meidän kirkko -strategia, 20.

⁴⁵² Meidän kirkko -strategia, 23–25.

⁴⁵³ Meidän kirkko -strategia, 24, 42. Maallikkovastuuta ja vapaaehtoistoimintaa käsitellään tarkemmin tutkimuksen luvussa 4.3.

masta syntyvä kilpailu.⁴⁵⁴ Tietotekninen kehitys asettaa kirkon työntekijöille haasteita. Yksi Meidän kirkko -strategian tavoitteista onkin vahvistaa kirkon työntekijöiden valmiuksia hoitaa tehtäviään tietoverkossa. Samoin pyrkimyksenä on rakentaa kirkon yhteisiä palvelujärjestelmiä, jotta tukipalveluista vapautuisi henkilöstöresursseja hengellisten tehtävien hoitamiseen. Strategisten suuntaviivojen määrittelyssä todetaan yhteenvedonomaisesti, että strategiakaudella ”rakennamme osallisuuden kirkosta unelmien työpaikan, jossa kutsumusammattiin yhdistyvät mielekkäät työtehtävät, kannustava työilmapiiri ja hyvä johtaminen”⁴⁵⁵.

Kohtaamisen kirkko -strategia puolestaan ottaa selkeästi etäisyyttä työntekijäkeskeiseen toimintakulttuuriin. Se korostaa, että ”kirkon tehtävä on jokaisen kirkon jäsenen tehtävä”⁴⁵⁶. Myös strategisessa työskentelyssä pitäisi sen mukaan vapautua työntekijöiden korostuneesta roolista. Työalalähtöisen ja työntekijäkeskeisen asioiden tarkastelun sijaan seurakuntia kannustetaan monialaiseen ja kokonaisvaltaiseen strategiatyöhön⁴⁵⁷. Vapaaehtoistoimintaa ei strategian mukaan saisi lähestyä vähenevien henkilöstöresurssien aiheuttaman työvoimapulan paikkaajana, koska jäsenten osallisuus kuuluu seurakunnan olemukseen aina ja kaikkialla⁴⁵⁸. Vain muutamissa strategian kohdissa kiinnitetään erityistä huomiota työntekijöihin. Strategian mukaan työntekijöiden hengellinen identiteetti kaipaa tukea ja uskon perusteista käytävä keskustelu edellyttää kirkon työntekijöiltä luterilaisen perinteen vahvaa tuntemista⁴⁵⁹. Seurakuntien johdon tehtävänä on erityisesti muutosten keskellä edistää toimenpiteitä, joiden turvin työntekijät voivat keskittyä perustehtäviinsä ja saada tukea hengellisen elämänsä hoitamiseen⁴⁶⁰.

Kirkon yhteiset työmuotostrategiat nostavat vahvasti esiin oman ammattiryhmänsä työntekijöiden näkökulman. Diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategiassa kolmiportainen kirkollinen virkarakenne ja niin sanotun diakonaatti-uudistuksen pikaisen toteuttamisen tarve korostuvat⁴⁶¹. Haasteina diakoniatyön strategioissa nähdään voimavarojen ja

⁴⁵⁴ Meidän kirkko -strategia, 24–25.

⁴⁵⁵ Meidän kirkko -strategia, 44.

⁴⁵⁶ Kohtaamisen kirkko -strategia, 15.

⁴⁵⁷ Kohtaamisen kirkko -strategia, 17.

⁴⁵⁸ Kohtaamisen kirkko -strategia, 24.

⁴⁵⁹ Kohtaamisen kirkko -strategia, 13.

⁴⁶⁰ Kohtaamisen kirkko -strategia, 18.

⁴⁶¹ Diakonaatti-uudistus on ollut vireillä 1970-luvulta lähtien. Tavoitteena on ollut lähentää Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa toimitettavaa diakonian virkaan

ammattillisuuden riittäminen, mahdollinen työvoimapula, väkivallan uhka, työyhteisöongelmat, verkostoitumisen kysymykset, keskushallinnon ja hiippakuntahallinnon roolien ristiriita, samoin kirkon diakonian sekä laitos- ja järjestödiakonian suhde. Vastauksena havaittuihin epäkohtiin nähdään diakonian ja yhteiskuntatyön virkojen sisältöjen rikastuttaminen, rekrytoinnista, työyhteisöjen kehittämisestä ja resurssien riittävydestä huolehtiminen sekä koulutuksen kehittäminen palvelemaan mahdollisimman hyvin diakonia- ja yhteiskuntatyön toteuttamista seurakunnissa, diakonialaitoksissa ja -järjestöissä.⁴⁶²

Kasvatuksen strategiat painottavat, että työntekijöiden on oltava lapsi- ja nuorisotyön asiantuntijoita. Strategiat puhuvat työntekijäkeskeisesti suurten ikäluokkien eläköitymisestä, mahdollisesta työntekijäpulasta, rekrytoinnin haasteista ja kyvystä toimia vapaaehtoisten kanssa. Resurssien turvaamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi suositellaan etsimään uusia yhteistyömuotoja seurakuntien, kuntien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa⁴⁶³. Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden riittävästä koulutuksesta ja tarvittavasta ammattitaidosta. Strategiat korostavat, että ammattitaitoa on jatkuvasti kehitettävä ja kokonaisuutena työntekijäresurssien on oltava riittävät.⁴⁶⁴ Erityisesti erityisviroissa työntekijän on oltava ”riittävän selvillä itsestään, omasta voinnistaan, henkisestä ja hengellisestä tilastaan”⁴⁶⁵.

Viestinnän strategioiden kantavana juonteena on, että jokainen kirkon työntekijä on omalta osaltaan vastuussa kirkollisen viestinnän toimivuudesta. Kaikilla kirkon työntekijöillä tulisi olla ymmärrys jokaiseen tehtävään liittyvästä viestinnällisestä roolista sekä siihen tarvittava osaaminen ja rohkeus. Viestinnän ensimmäisen aikasarjan strategia ottaa kantaa

vihkimystä muiden kirkkojen vihkimiseen lisäämällä siihen ne keskeiset teologiset elementit, jotka siitä puuttuvat. Erityisesti näitä elementtejä ovat kutsu virkaan (voikaatio), vihkimyksen tuomat hengelliset oikeudet ja velvollisuudet sekä vihittyjen tuleminen piispaallisen kaitsennan alaisuuteen. Toisena tavoitteena on ollut vahvistaa virkaan vihittyjen työntekijöiden hengellistä ja ammatillista identiteettiä. Kirkolliskokous käsitteli asiaa eri esitysten pohjalta kolmeen kertaan tutkimusjakson aikana. Viimeisen kerran esitys palautettiin kirkkohallitukselle uudelleevalmisteltavaksi syksyllä 2015. Kirkkohallituksen esitys 1/2015 kirkolliskokoukselle; Kirkolliskokouksen pöytäkirja, syysistuntokausi 2015.

⁴⁶² Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 50–52.

⁴⁶³ Esim. kasvatustyön 3. aikasarjan strategia, 10, 22.

⁴⁶⁴ Esim. kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 18–19.

⁴⁶⁵ Kasvatuksen 3. aikasarjan strategia, 26.

kirkon eri hallinnon tasojen ja työntekijäryhmien sekä työntekijöiden ja luottamushenkilöiden väliseen vastuunjakoon viestinnän kysymyksissä. Tavoitteena on lisätä yhteistyötä kirkon viestijöiden kesken.⁴⁶⁶ Toisen ja kolmannen aikasarjan strategiat pitävät tärkeänä, että seurakunnat, työntekijät ja työmuodot ovat siellä missä ihmisetkin eli sosiaalisessa mediassa. Työnantajan tehtävänä on huolehtia työntekijöille sosiaalisen median käyttöön tarvittavat välineet, työaika, koulutus ja valtuutus. Strategiat korostavat, että verkkotyö on arkista kohtaamista ja osa normaalia seurakunnan työtä.⁴⁶⁷

Hiippakuntien strategioissa työntekijäkeskeisyys strategia-ajattelun ominaispiirteensä tulee vahvasti esiin. Hiippakunnat näkevät seurakuntien työntekijät erityisiksi yhteistyökumppaneikseen. Hyvän työyhteyden rakentaminen on ensisijaisesti seurakunnan johdon tehtävä. Kirkkojärjestyksen mukaan myös piispan tehtävä on ”edistää hyvää työyhteyttä seurakunnissa”⁴⁶⁸. Strategioiden mukaan tuomiokapitulit tavoittelevat vuorovaikutusta seurakuntien työntekijöiden kanssa seurakuntaelämän tukemiseksi ja ohjaamiseksi. Tuomiokapitulien tarjoama seurakuntien henkilöstökoulutus sekä työelämänkehittämis- ja neuvontapalvelut nähdään tärkeinä seurakunnan kehittämisen välineinä. Hiippakuntastrategiat linjaavat, että erilaisiin taitoihin ja tietoihin liittyvän koulutuksen rinnalla tuomiokapitulit panostavat muun muassa työntekijöiden yhteistyötaitoihin, työn ja ajan hallintaan sekä spiritualiteetin vahvistamiseen liittyviin koulutuksiin⁴⁶⁹.

Hiippakuntien strategioissa korostuvat johtamisosaaminen, toimivat alaistaidot ja työn merkityksellisyys. Paitsi kirkkoherrat myös nuoret työntekijät ja kirkon virkaan opiskelevat halutaan hiippakunnissa huomioida erityisellä tavalla. Tuomiokapitulit hoitavat papiston henkilöstöasioita ja valvovat yhdessä piispan kanssa viranhaltijoiden ja työntekijöiden tehtävien hoitoa ja elämää⁴⁷⁰. Lisäksi ne koordinoivat työnohjaajien ja työyhteisökonsulttien toimintaa. Strategioissa kiinnitetään huomiota myös tuomiokapitulien oman henkilöstön sitoutumiseen, osaamiseen, työhyvinvointiin ja työn rakenteiden kehittämiseen⁴⁷¹. Hiippakun-

⁴⁶⁶ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 30–33.

⁴⁶⁷ Viestinnän 2. aikasarjan strategia, 2; Viestinnän 3. aikasarjan strategia, 6.

⁴⁶⁸ KJ 18:1.

⁴⁶⁹ Esim. Espoon hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 8.

⁴⁷⁰ KJ 19:1.

⁴⁷¹ Esim. Mikkelin hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 17.

tien strategioissa ei ole työntekijäkeskeisyyden näkökulmasta suuria eroavaisuuksia aikasarjojen eikä eri tuomiokapitulien välillä.

Seurakuntien strategioissa monet linjauksista kohdistuvat työntekijöihin. Henkilöstöä halutaan sitouttaa aktiivisesti perustehtävän toteuttamiseen ja työntekijäresursseja kohdennetaan strategisille painopistealueille. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi halutaan vaalia ja vahvistaa yhdessä tekemisen ilmapiiriä. Kaikkien aikasarjojen strategioissa tiedostetaan, että henkilöstön määrää ei voida nostaa. Viimeisen aikasarjan strategioissa konkretisoituu henkilöstömäärän vähentämisen välttämättömyys. Strategioissa on tältä osin henkilöstöstrategian elementtejä: vähennystarvetta kuvataan prosentuaalisesti tai tehtäväkohtaisesti. Henkilöstön vähentämisessä on havaittavissa vahva pyrkimys välttää irtisanomisia ja hoitaa vähennykset niin sanotun luontaisen poistuman kautta eli jättämällä palkkaamatta uusia työntekijöitä eläkkeelle jäävien tai muuten työnsä jättävien tilalle.⁴⁷²

Henkilöstön jaksaminen, työhyvinvointi ja hengellisen elämän hoitaminen nostetaan seurakuntien kehityskohteiksi. Koulutuksen kautta pyritään vastaamaan erityisesti toimintaympäristön muutosten synnyttämiin haasteisiin. Työntekijöiden ammattitaito ja motivaatio halutaan säilyttää vahvana. Strategisissa linjauksissa korostetaan työsuojelua, tehtävien järkevää ja oikeudenmukaista mitoittamista, osaamisen johtamista, lähiesimiestoimintaa, henkilöstösuunnittelua ja rekrytointia. Myös seurakuntien strategioissa korostetaan, että tulevaisuudessa ”vapaaehtoiset seurakuntalaiset palvelevat palkattujen työntekijöiden rinnalla huomattavasti nykyistä laajemmin”⁴⁷³. Toisaalta todetaan, että vapaaehtoistoiminnan suunnitteluun ja organisointiin tulee panostaa riittävästi työntekijäresursseja.

Työntekijäkeskeisyys näyttäytyy tutkimusaineistossa ja kirkon strategia-ajattelussa kahdella tapaa: yhtäältä sitä pidetään rikkautena ja toisaalta se nähdään kirkon olemuksesta käsin tarkasteltuna epätarkoituksenmukaisena. Kirkon yhteisissä strategioissa työntekijäkeskeisen toimintakulttuurin ongelmallisuus tiedostetaan kahdessa viimeisessä aikasarjassa. Kohtaamisen kirkko -strategiaan valittu työntekijäkeskeisyyden tietoinen välttäminen strategisissa linjauksissa ei ole vaikuttanut

⁴⁷² Esim. Ähtärin seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 9; Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 3; Imatran seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 2.

⁴⁷³ Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 8.

merkittävässä määrin muiden hallinnon tasojen strategisiin valintoihin. Työntekijäkeskeisyyden kohdalla seurakuntien strategioiden muotoilua ohjaavat selvästi enemmän työmuotojen, hiippakuntien ja seurakuntien aikaisempien aikasarjojen strategiat kuin kirkon yhteinen Kohtaamisen kirkko -strategia.

3.13. Kirkon identiteettiä ilmentävät ominaispiirteet

Strategioita tarvitaan organisaation määrittelemiseen. Strategia kertoo sekä organisaation jäsenille että sen ulkopuolisille, mikä kyseinen organisaatio pohjimmiltaan on. Strategia auttaa ihmisiä ymmärtämään organisaation identiteettiä ja erottamaan sen toisista vastaavan kaltaisista organisaatioista. Lisäksi strategiaa tarvitaan tuomaan pysyvyyttä ja vähentämään toimintaympäristön muutosten aiheuttamaa epävarmuutta. Vasta tämän jälkeen strategioita voidaan käyttää suunnan asettamiseen, pyrkimysten keskittämiseen ja toimintojen koordinointiin.⁴⁷⁴

Kirkon yhteisöidentiteetin johdonmukainen määrittely on haasteellista muun muassa hallinto-organisaation laajuudesta, suuresta jäsenmäärästä ja maantieteellisestä hajanaisuudesta johtuen. Tutkimuksessa nousee kuitenkin esiin monia strategia-ajattelun ominaispiirteitä, jotka ilmentävät ennen kaikkea kirkon yhteisöidentiteettiä. Strategioiden kautta esiin piirtyvä yhteisöidentiteetti heijastaa strategioiden valmistelijoiden ja päätöksentekijöiden näkemystä yhteisöstään.

Strategisen työskentelyn näkökulmasta yhteisöidentiteetin tarkastelu on tärkeää. Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että kirkon yhteisöidentiteetillä on suoria vaikutuksia konkreettisten pitkäntähtäimen tavoitteiden asettamiseen, toimenpideohjelmien määrittelyyn sekä arjessa tehtäviin käytännön ratkaisuihin. Yhteisöidentiteetti näkyy muun muassa kirkon ja sen seurakuntien päätöksentekotavoissa, suhtautumisessa kirkon jäseniin, toimintatapojen valinnassa muutostilanteissa sekä yleensä tavassa elää kirkkona.

Riippumatta siitä, mistä strategiateoreettisesta viitekehyksestä käsin strategioita tarkastellaan, vahvan yhteisöidentiteetin luominen ja ylläpitäminen on tärkeässä roolissa yhteisön tehtävässään selviytymisen ja sen

⁴⁷⁴ Mintzberg 1987b, 25–32.

menestyksellisen hoitamisen kannalta⁴⁷⁵. Erityisen merkittäväksi sen on arvioitu nousevan suurten muutosten keskellä ja ongelmatilanteissa⁴⁷⁶. Kriittisiä tilanteita voivat olla esimerkiksi seurakuntajaon muutokset, voimakkaat kirkosta eroamisaaallot tai huomattava talouden tasapainottamistarve. Vahva yhteisöidentiteetti nopeuttaa hankalia päätöksentekoprosesseja.

Yhteisöidentiteetin työstäminen vahvistaa työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteistyötä. Yhteisöidentiteetin määrittäminen on tärkeää myös yhteisön jäsenten näkökulmasta. Jäsenet voivat sisäistää ja omaksumaa yhteisön tehtävän sekä keskeiset arvot ja asenteet vain, jos heillä on riittävän selkeä kuva siitä, mitä ne ovat.⁴⁷⁷ Yhteisöidentiteetin kuvaamisella on näin ollen suoria vaikutuksia yksittäisen kristityn identiteettiin, yhteisöön kuulumisen tunteeseen ja sitä kautta kirkon jäsenpitoon.

Tässä pääluvussa on tarkasteltu yhteisöidentiteettiä ilmentäviä strategiaajattelun ominaispiirteitä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Määritelmän mukaisesti nämä yhteisöidentiteettiä kuvaavat seikat ovat keskeisiä, suhteellisen pysyviä ja erottavat kirkon muista yhteisöistä. Tutkimusaineistosta löytyi yksitoista kriteeriä täyttävää ominaispiirrettä: 1) missionaarisuus, 2) yhteisöllisyys ja osallisuus, 3) Raamattu-uskollisuus 4) luterilaisuus ja ekumeenisuus, 5) arvosidonnaisuus, 6) eskatologisuus, 7) ekologisuus, 8) julkisoikeudellisuus, 9) seurakuntakeskeisyys, 10) taloudellinen niukkuus ja 11) työntekijäkeskeisyys.

Kokonaisuutena tutkimusaineiston strategioista tunnistettu kirkon yhteisöidentiteetti on varsin yhtenäinen, rationaalinen ja selkeä. Yhteisöidentiteettiä kuvaavat strategiaajattelun ominaispiirteet toistuvat johdonmukaisesti kaikissa aikasarjoissa ja jokaisella hallinnon tasolla. Tältä osin voidaan todeta, että kirkko on onnistunut strategisessa työskentelyssään. Aiemmissa tutkimuksissa on osoittautunut tärkeäksi, että monipolvisellakin organisaatioilla on yksi hallitseva ja johtava metaidentiteetti, joka tunnistetaan ja jota tulkitaan kollektiivisesti⁴⁷⁸.

Tarkasteltaessa yhteisöidentiteettiä ilmentäviä strategiaajattelun ominaispiirteitä voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

⁴⁷⁵ Sha 2009, 296.

⁴⁷⁶ Cheney ym. 2004; Dutton & Dukerich 1991, 520.

⁴⁷⁷ Ashforth & Mael, 1989.

⁴⁷⁸ Pratt & Foreman 2000, 141–143.

1) Kirkko on syntynyt toteuttamaan lähetystehtävää. Sen olemus toteutuu ykseydessä, todistuksessa ja palvelussa. Seurakunnat ovat uskon ja rakkauden yhteisöinä mukana Jumalan omassa toiminnassa. Tutkimuksen perusteella missionaarisuutta voidaan pitää kirkon yhteisöidentiteetin kannalta merkittävimpänä ominaispiirteenä, sillä sen vaikutukset näkyvät myös muissa tunnistetuissa piirteissä. Ilman kirkon olemuksen missionaarisen luonteen tiedostamista muidenkaan ominaispiirteiden syvällinen ymmärtäminen ei ole mahdollista. Vaikka seurakunnilla, hiippakunnilla ja kirkon keskushallinnolla on juridisesti tarkasteltuna varsin erilaisia tehtäviä, strategisissa määrittelyissään ne kaikki sitoutuivat vahvasti missionaariseen työnäkyy.

2) Kirkon yhteisistä strategioista Meidän kirkko -strategia on vaikuttanut voimakkaimmin aikasarjansa muiden strategioiden yhteisöidentiteetin kuvauksiin. Esimerkiksi kirkon tehtävän ja arvopohjan määrittelyssä muiden hallinnon tasojen strategiat pitkälti toisintavat yhteiseen strategiaan valittuja muotoiluja. Myös yhteisöllisyyteen, luterilaisuuteen ja ekumeenisuuteen sekä ekologisuuteen liittyvät strategia-ajattelun ominaispiirteet ovat koko aikasarjassa varsin yhteneviä ja vahvoja. Meidän kirkko -strategian yhteisöidentiteettiä ilmentävät muotoilut esiintyvät osin vielä kolmannenkin aikasarjan strategioissa.

3) Tarkastelujakson aikana painopiste kirkon yhteisissä strategioissa on siirtynyt vahvasta yhteisökeskeisyydestä kohti yksilökeskeisempää ilmaisua. Läsnaolon kirkko ja Meidän kirkko -strategiat korostavat, että paikallisseurakunta on kristittyjen keskeisin yhteenkuulumisen muoto. Seurakuntayhteisössä usko ja lähimmäisenrakkaus kuuluvat erottamattomasti yhteen. Kohtaamisen kirkko -strategia tarkastelee strategisia kysymyksiä enemmän yhden ihmisen mittakaavassa. Kohtaamisen kirkko -strategiassa ihmisen elämäntilanne, ajatukset ja toiveet nousevat keskeiselle sijalle. Strategia korostaa yksittäisen kirkon jäsenen merkitystä kirkon tehtävän toteuttajana. Sen mukaan Jumala yhdistää ihmiset itseensä ja toisiinsa yli inhimillisten rajojen.

4) Strategioiden kirjoittamisen tapa on muuttunut. Kirkon olemukseen, tehtävään, arvoihin ja muihin yhteisöidentiteetin piirteisiin liittyvät kuvaukset ovat lyhentyneet ja yksinkertaistuneet. Kehityssuunta on ollut sama koko tarkastelujakson ajan. Läsnaolon kirkko ja sen pohjalta syntyneet strategiat kuvaavat yhteisöidentiteettiä varsin laajasti. Meidän kirkko -strategiassa kuvaus on edelleen melko yksityiskohtaista, mutta

sen pohjalta syntyneissä strategioissa luonnehdinnat ovat jo jonkin verran suppeampia ja sisältävät usein viittauksia kirkon yhteiseen strategiaan tausta-aineistona. Kohtaamisen kirkko ja erityisesti sen pohjalta syntyneet strategiat ovat varsin suppeita ja pelkistettyjä yhteisöidentiteetin määrittelyssä.

5) Tutkimuksen mukaan kirkon strategioissa keskitytään yhteisöidentiteetin säilyttämiseen ja vahvistamiseen. Tutkimuksen kolmannen luvun kokonaisuuden ja johtopäätösten pohjalta nousee kahdestoista Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirre: säilyttävyys. Yhteisöidentiteettiä kuvatessaan strategiat pyrkivät perustelemaan kirkon olemassaolon oikeutusta, ylläpitämään velvoittavaksi koetusta historiasta nousevia sidonnaisuuksia, turvaamaan kirkon julkisoikeudellista asemaa yhteiskunnassa ja vahvistamaan arvopohjaa. Kirkon tulevaisuuden kannalta on jatkossa välttämätöntä pohtia, voiko toimintaympäristössä tapahtua sellaisia muutoksia, jotka vaativat, että myös kirkon yhteisöidentiteetin keskeiseksi ja pysyviksi määritellyt piirteet muuttuvat tai tulevat tulkituiksi uudella tavalla.

IV VISIOT JA VALINNAT SUUNNAN MÄÄRITTÄJÄNÄ

4.1. Kohti toivottua tulevaisuutta

Klassisen lähestymistapaan pohjautuvan strategiakäsityksen mukaan organisaation johto voi hallita ja ohjata sekä organisaation sisäistä että sen ulkopuolista maailmaa hyvän suunnittelun ja objektiivisen päätöksenteon välineillä⁴⁷⁹. Hyvään suunnitteluun kuuluu paitsi ymmärrys yhteisön identiteetistä ja toimintaympäristöstä myös selkeä tulevaisuudenkuva eli visio. Päätöksenteon välineistä keskeisin on vision toteutumiseen tähtäävät valinnat. Näin ollen strategian olennaisina elementteinä voidaan pitää ”organisaation ulkoisen uskottavuuden ja sisäisen eheyden ylläpitämiseen sekä perustehtävän toteuttamiseen liittyviä joko tiedostaen tai tiedostamatta tehtyjä valintoja”⁴⁸⁰.

Tutkimuksen neljäs luku tarkastelee niitä Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteitä, jotka ilmentävät visiota ja valintoja. Nämä kahdeksan tutkimusaineistosta määrittyvää ominaispiirrettä ohjaavat kirkon toimintaa määrätietoisesti kohti tulevaisuutta. Kirkon strategioissa valintojen lähtökohtana on pääsääntöisesti visio. Visio toteutuu tai jää toteutumatta valintojen ja niistä johdettavan käytännön toiminnan seurauksena.

Periaatteessa visio ja valinnat muodostavat strategiatyössä erottamattoman kokonaisuuden. Kaikkien tutkimusaineistoon kuuluvien strategioiden kohdalla suoraviivaista yhteyttä vision ja valintojen välillä ei kuitenkaan ollut mahdollista tunnistaa. Selkeyden vuoksi tässä luvussa tarkastellaan ensiksi yleisellä tasolla tutkimusaineistoon sisältyviä visioita (luku 4.2.) ja sen jälkeen yksityiskohtaisesti valintoja (luvut 4.3.–4.9.).

⁴⁷⁹ Whittington 2001, 2–3, 11–16.

⁴⁸⁰ Määttä 2005, 37.

4.2. Sitoutuminen tulevaisuuden näkyyn

Visio käsitteenä ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä. Tulevaisuuden tutkimuksen kentässä visio on määritelty esimerkiksi ”jaetuksi näkemykseksi siitä mahdollisesta maailmasta, johon pyritään”⁴⁸¹. Monet strategiatutkijat painottavat, että erityisesti nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvitaan näkyä siitä, mihin halutaan päästä ja millaista tulevaisuutta organisaatio itse haluaa luoda. Vain harvat vision määritelmät ottavat kuitenkaan kantaa siihen, viitataanko tulevaisuuden kuvalla organisaatioon itseensä vai sen ympäristöön.⁴⁸² Strategiaopas seurakunnille määrittelee vision melko väljästi: visio on ”näkemys toivotusta tulevaisuudesta”. Opas tarkentaa, että visio on kuvaus siitä, millaisena yhteisö näkee tulevaisuutensa tiettyinä aikana ja tietyssä paikassa.⁴⁸³ Haasteen vision laatimiselle asettaa se, että visio on ”toisaalta todellinen ja selkeä suunnannäyttäjä, mutta toisaalta hyvä visio voi sisältää myös yltiöpäisen rohkeita tavoitteita”⁴⁸⁴. Eksaktista määritelmästä riippumatta visio hahmottaa yhteistä päämäärää ja tuottaa siten strategisiin valintoihin johdonmukaisuutta.

Yleensä visiossa kuvataan joko organisaation tai sen toimintaympäristön tai näiden molempien tulevaisuutta. Visiotyöskentelyllä voidaan siis pyrkiä kehittämään organisaation omaa toimintaa tai muuttamaan toimintaympäristöä siten, että organisaatio pääsisi haluamiinsa tavoitteisiin. Joissain organisaatioissa on päädytty kaksiosaiseen tai kahteen erilliseen visioon. Tällöin otetaan kantaa sekä organisaation omaan toivotuun tulevaisuuteen että unelmaan toimintaympäristöstä. Kaksiosaisuus on arvioitu luontevaksi tavaksi visioida erityisesti sellaisissa organisaatioissa, jotka pyrkivät toiminnallaan yhteiskunnallisiin muutoksiin.⁴⁸⁵

Tutkimusaineistoon kuuluu 39 strategiadokumenttia. Näistä 33 määrittelee vision. Lähes kaikki asiakirjat käyttävät termiä ’visio’. Neljässä strategiassa puhutaan ’tavoitteesta’ ja yhdessä käytetään sanaa ’näky’. Osassa strategioista tulevaisuuden kuva on maalattu hyvin laajasti ja monisanaisesti. Esimerkiksi Läsnaolon kirkko -strategissa vision ku-

⁴⁸¹ Kamppinen, Malaska & Kuusi 2002, 35.

⁴⁸² Ketola 2015, 207.

⁴⁸³ Strategiaopas seurakunnille 2009, 10.

⁴⁸⁴ Kamensky 2000b, 53.

⁴⁸⁵ Ketola 2015, 383.

vaus on noin yhdeksän sivun mittainen⁴⁸⁶. Suurin osa strategioista kiteyttää vision kahteen tai kolmeen virkkeeseen. Muutamat strategiat pitäytyvät vision määrittelyssä yhteen iskulauseeseen. Esimerkiksi Karkkilan seurakunnan strategiassa visio koostuu kolmesta sanasta: ”Yhdessä olemme enemmän”⁴⁸⁷ ja diakoniatyön työmuotostrategian visio kiteytyy sanoihin: ”Vastuun ja osallisuuden yhteisö”⁴⁸⁸. Useissa strategioissa varsinainen visio on ilmaistu melko lyhyesti, mutta lisäksi sitä on selitetty laajemmin. Aineistoa analysoitaessa ilmeni, että aikasarjojen edetessä visiot lyhenevät merkittävästi.

Kirkon strategioissa visioon liitetään sitoutumisen velvoite. Visio voi toteutua vain, jos siihen sitoudutaan laajasti⁴⁸⁹. Sitoutumisen katsotaan alkavan jo strategiaprosessin aikana. Strategia-asiakirjojen mukaan visioon on helpompi sitoutua, jos sitä ei koeta ylhäältä annettuna tavoitteena vaan itse määriteltynä unelmana. Tätä kautta myös strategian suunnittelu ja toteutus linkittyvät tiiviisti toisiinsa, osin kietoutuvat yhteen. Toimijuuteen ja sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä käsitellään tarkemmin luvussa viisi.

Tutkimusaineiston strategioissa visiot ovat pääsääntöisesti organisatorisia unelmia. Niiden fokus on siinä, millaisena kirkko, hiippakunta tai seurakunta halutaan nähdä strategiakauden päättyessä. Vision aikajännteet vaihtelevat strategiakausien pituuden mukaan. Strategiakausien pituudet on määritelty 4–8 vuoden mittaisiksi⁴⁹⁰.

Kirkon eri hallinnon tasoja tarkasteltaessa visiot poikkeavat toisistaan sisällöllisiltä painotuksiltaan, tyyliltään ja konkreettisuuden tasoltaan. Kirkon yhteisissä strategioissa maalataan ihannekuva, joka koskettaa laajasti seurakunnan toiminnan eri sektoreita ja jäsenten roolia paremman tulevaisuuden luomisessa. Kuva on hyvin näynomainen ja yleisluontoinen. Yhteisissä visioissa kuvataan unelma armoa jakavasta ja kaikista huolehtivasta kirkosta, joka on yhteiskunnallisesti aktiivinen ja kansalaisyhteiskuntaan verkostoitunut. Kirkko luo tilaa eri toimijoiden

⁴⁸⁶ Läsnaölon kirkko -strategia, 2–10. Vision sisään on kirjattu myös strategisia tavoitteita.

⁴⁸⁷ Karkkilan seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 1.

⁴⁸⁸ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 41.

⁴⁸⁹ Esim. Läsnaölon kirkko -strategia, 10.

⁴⁹⁰ Toimintaympäristön kompleksisuus ja monitulkintaisuus ovat hankaloittaneet viimeisen vuosikymmenen aikana ennakointia niin, että esimerkiksi liike-elämän visioyöskentelyssä aikajännteet ovat lyhentyneet. Ketola 2015, 362.

yhteistyölle yhteisön hyväksi. Unelmien kirkossa ihmisiä ohjataan etsimään vastauksia elämänkysymyksiin ja elämään mielekästä elämää. Lapsia ja nuoria rohkaistaan itsenäiseen ajatteluun ja pohdintaan. Apua ja tukea tarvitsevia kohdataan, uusia tapoja ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemiseksi ja vahvistamiseksi etsitään. Visioissaan kirkko taistelee heikkojen puolesta ja madaltaa muureja ihmisryhmien välillä. Yhteiset strategiat visioivat kirkosta, jossa kuuluu sanoma pelastuksesta. Jäsenet elävät kristittyinä omilla paikoillaan kutsuen myös muita ihmisiä kirkon yhteyteen. Visioiden mukaan tulevaisuuden kirkossa hallinto on läpinäkyvää.⁴⁹¹

Tuomiokapitulien visiot ovat huomattavasti käytännönläheisempiä. Ne visioivat olevansa merkittäviä seurakuntaelämää tukevia yhteistyökumppaneita, rohkeita kirkon äänen esille tuojia, yhteisen tekemisen tärkeyden korostajia, suunnannäyttäjiä, strategisen osaamisen tukijoita, kehittämispalveluiden tarjoajia, tarkoituksenmukaisen hallinnon edistäjiä ja seurakuntien toimintaedellytysten vahvistajia. Hiippakuntien näky on, että tulevaisuudessa seurakunnat koettaisiin hyvinä työpaikkoina, työyhteisöjen toimivuus olisi parantunut ja seurakuntien taloudellinen tilanne olisi vakaalla pohjalla.⁴⁹²

Seurakuntien visioissa korostuu näky yhteisöllisyydestä ja evankeliumin eteenpäin viemisestä. Niistä löytyy lukuisia mainintoja ihmisläheisyydestä, yhteistyöhakuisuudesta, kristillisen uskon rohkeasta esillä pitämisestä, läsnäolosta kaupunkilaisten elämässä, välittämisen ilmapiirin luomisesta sekä ilosta ja toivosta. Seurakuntatasolla visioissa ilmaistaan pyrkimys avoimuuteen, ihmisten kohtaamiseen ja jäsenyyden merkityksellisyyteen. Seurakuntavisioiden mukaan unelmien seurakunta on aktiivinen hengellinen yhteisö, jossa usko ja seurakuntayhteys koetaan voimavarana. Seurakunta kohtaa jokaisen jäsenensä tasavertaisesti.⁴⁹³

Diakoniatyön strategioiden visiot poikkeavat selvästi muista tutkimusaineiston visioista. Diakonian dokumenteissa visio näyttäytyy toimintaympäristöön kohdistuvana tulevaisuusunelmana, jonka toteutumiseen

⁴⁹¹ Läsnaolon kirkko -strategia, 2–10; Meidän kirkko -strategia, 37; Kohtaamisen kirkko -strategia, 16–17.

⁴⁹² Espoon, Lapuan ja Mikkelin hiippakuntien strategiat.

⁴⁹³ Esim. Jyväskylän, Järvenpään ja Ähtärin seurakuntien strategiat.

diakoniatyössä pyritään vaikuttamaan⁴⁹⁴. Visioon sidottujen strategisten valintojen avulla diakonityö pyrkii muuttamaan asioiden tilaa suomalaisessa yhteiskunnassa. Visioiden kautta ei pyritä vastustamaan vallitsevaa kehitystä menneisyyteen vedoten vaan halutaan toimia proaktiivisesti paremman tulevaisuuden luomiseksi. Visiot perustuvat näkemykselliseen tietoon paremmasta tulevaisuudentilasta. Diakoniatyön visioissa ilmi tulevassa unelmayhteiskunnassa päätöksentekoa ja toimintaa ohjaavat ”vastuun ja osallisuuden periaatteet”⁴⁹⁵. Yhteiskunta on ”oikeudenmukainen, ja sen jäsenet elävät kohtuullisesti”⁴⁹⁶. Kootusti voidaan todeta, että diakoniatyön strategioiden mukaan, kirkon visio on edistää hyvää elämää Suomessa ja maailmanlaajuisesti.

Visioiden kautta tutkimusaineiston strategiat liittyvät käsitykseen todellisuuden dynaamisuudesta ja emergenttisuudesta. Sosiaalinen systeemi - tässä tutkimuksessa kirkko, hiippakunta tai seurakunta - tuottaa jaetun kuvan paremmasta tulevaisuudesta. Visio on näin sosiaalisen konstruktion tulos⁴⁹⁷. Vision sisältöä muovaavat niin vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa kuin yhteisön oma tahto. Emergenttisyys ei sulje lähtökohtaisesti mitään vaihtoehtoja pois vaan tulevaisuuskuva on luotava monimutkaista, jatkuvasti muuttuvaa ja yllätyksiä tarjoavaa maailmaa silmällä pitäen. Vision kautta myös yksittäiset yhteisön jäsenet voivat saada uusia ajatuksia ja toimintamalleja liittyen omaan olemiseensa yhteisössä.⁴⁹⁸ Visionaarisuus korostuu erityisesti prosessuaalisessa ja systeemisessä tavassa lähestyä strategioita, mutta sillä on paikkansa myös klassista koulukuntaa edustavassa strategiatyössä.

Kirkon strategioissa pidetään tärkeänä, että valintoja tehdään tietoisesti ja ne muodostavat samaan suuntaan vievän kokonaisuuden. Vision toteuttamiseen liittyvät ”periaatteelliset linjaratkaisut ja priorisoinnit on tehtävä ajoissa ja rohkeasti”⁴⁹⁹. Toisaalta myös lähiajan toiminnan kytkeminen visioon nähdään tärkeäksi. Kohtaamisen kirkko -strategian mukaan valintojen taustalla tulisi aina olla vision synnyttämät kysymykset: ”Minkä on muututtava, jotta visio toteutuu? Ketkä ottavat vastuuta

⁴⁹⁴ Vastaavaa määritelmää käyttää tutkija Pekka Aula, jonka mukaan ”visio on näkemys tulevaisuudesta, jonka rakentumiseen pyrimme vaikuttamaan”. Aula 2000, 160.

⁴⁹⁵ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 41.

⁴⁹⁶ Diakoniatyön 2. aikasarjan strategia, 1.

⁴⁹⁷ Häkli 1999, 114.

⁴⁹⁸ Kamppinen & Malaska 2002, 61, 64.

⁴⁹⁹ Läsnaolon kirkko -strategia, 10.

muutoksesta ja miten?”⁵⁰⁰ Lisäksi kirkon strategioissa korostetaan, että visioon perustuvia strategisista valintoja tehtäessä on muistettava, että kirkon kaiken toiminnan tulee tähtätä mission toteuttamiseen. Näin ollen myös kirkon tulevaisuudennäky on aina missionaarinen⁵⁰¹.

Tutkimuksen mukaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategioissa visioilla on vahva valintoja ohjaava rooli. Visiot kuvaavat ensisijaisesti, millaisena kirkko haluaisi nähdä itsensä tulevaisuudessa. Toiseksi visioissa saatetaan kuvata, millaisen yhteiskunnan kehittymistä kirkko haluaa olla aktiivisesti edistämässä. Edellä mainitun perusteella visiota ja valintoja ilmentäväksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määritetty sitoutuminen tulevaisuuden näkyyn eli visionaarisuus.

4.3. Vahvistuva jäsentietoisuus tulevaisuuden kulmakivenä

Tutkimusaineistoon kuuluvissa kirkon strategioissa jäsenyys nousee esiin voimakkaasti. Kirkon elämän ja toiminnan ytimessä ovat jäsenet, tavalliset kristityt. Jäseniä kuvataan ainutlaatuisiksi ja korvaamattomiksi. Jokaisen seurakuntalaisen toivotaan tiedostavan, että hän on kirkon täysivaltainen jäsen. Luvussa kolme käsitellään yhteisöllisyyttä ja osallisuutta strategia-ajattelun ominaispiirteenä. Tässä luvussa tarkastellaan jäsenyyttä organisaatioon kuulumisen näkökulmasta, jäsenyyden vahvistamista strategisena valintana ja vahvistuvaa jäsentietoisuutta kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteenä.

Teemana kirkon jäsenyys löytyy jollain tavoin jokaisesta tutkimusaineiston strategiasta aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta. Useimmiten jäsenyyttä käsitellään nykytilannetta analysoitaessa, pitkän tähtäimen jäsenskenaarioissa, jäsenprofiileja määritettäessä sekä toiminnallisia ja taloudellisia strategisista linjauksista tehtäessä. Vahvistuva jäsentietoisuus strategia-ajattelun ominaispiirteenä merkitsee yhtäältä kirkon ja seurakuntien lisääntyntä kiinnostusta jäseniään kohtaan ja toisaalta

⁵⁰⁰ Kohtaamisen kirkko -strategia, 17.

⁵⁰¹ Muutamissa visioissa missionaarisuus on mainittuna erikseen. Esimerkiksi Meidän kirkko -strategian tavoitetila sisältää ajatuksen siitä, että vuonna 2015 ”kirkon jäsenet näkevät itsensä osana maailmanlaajuisia kristillistä kirkkoa ja toteuttavat sen lähetystehtävää”. Meidän kirkko -strategia, 37.

yksittäisen jäsenen vahvistuvaa tietoisuutta omasta jäsenidentiteetistään ja organisaatioon kuulumisesta⁵⁰².

Tutkimuksen tarkastelujakson alkaessa Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa oli 4,4 miljoonaa jäsentä eli 84,8 prosenttia suomalaisista kuului kirkkoon. Tutkimusjakson päättyessä jäsenmäärä oli 3,85 miljoonaa ja kirkkoon kuulumisprosentti 69,7. Jäsenosuuden lasku oli siten kokonaisuudessaan 15,1 prosenttiyksikköä.⁵⁰³ Jäsenkehityksessä on löydetävissä huomattavia alueellisia eroja⁵⁰⁴. Kansainvälisesti tarkasteltuna Suomi on kuitenkin uskonnollisesti poikkeuksellisen yhtenäinen ja kirkkoon kuuluvien osuus keskimääräistä korkeampi⁵⁰⁵.

Kirkon jäseneksi voi liittyä kolmella tavalla. Lapsi otetaan kirkon jäseneksi pyhässä kasteessa. Kasteessa kirkon jäsenyyden sai vuonna 2002 noin 48 000 ja vuonna 2018 noin 30 900 alle 1-vuotiaasta⁵⁰⁶. Rippikoulun käynyt kirkkoon aikaisemmin kuulunut henkilö liitetään kirkkoon, kun hän ilmoittaa tahtovansa tunnustaa kirkon uskoa. Kirkkoon kuulumaton henkilö puolestaan voi liittyä kirkkoon siten, että hän tarpeellisen opetuksen jälkeen saa kasteen tai, jos hänet on oikein kastettu, tunnustaa kirkon uskon.⁵⁰⁷

Jäsenyyden ehdoista säädetään kirkkolaissa. Kirkon jäseneksi voi liittyä Suomen kansalainen sekä ulkomaalainen, jolla on kotikunta Suomessa. Myös kotikuntaa vailla oleva ulkomaalainen voi liittyä kirkon jäseneksi sen jälkeen, kun hän on osallistunut seurakunnan toimintaan kolmen kuukauden ajan. Kirkon jäseneksi ei voi liittyä, jos on jo jonkin muun uskonnollisen yhdyskunnan jäsen. Poikkeuksen tähän muodostaa sellainen uskonnollinen yhdyskunta, jonka kanssa kirkolliskokous on hyväksynyt sopimuksen jäsenyyden vastavuoroisista edellytyksistä.⁵⁰⁸

⁵⁰² Asian merkittävyystä kertoo, että arkkipiispa Jukka Paarma nosti jäsenyyden keskiöön Meidän kirkko -strategian julkistamistilaisuudessa. Hän totesi, että ”tavoitteena on, että jäsenyys koetaan tärkeäksi, kirkko olisi uskottava ja sillä olisi oma linja. Tällöin jäsen voisi kokea ylpeyttä kirkkoon kuulumisesta”. Haastettu kirkko 2012, 61.

⁵⁰³ Kirkon tilastollinen vuosikirja 2002; Kirkon jäsentilastot 2018.

⁵⁰⁴ Kirkon jäsentilasto 2018.

⁵⁰⁵ Osallistuva luterilaisuus 2016, 28–29.

⁵⁰⁶ Kirkon tilastollinen vuosikirja 2002; Kirkon jäsentilastot 2018.

⁵⁰⁷ KJ 1:3.

⁵⁰⁸ KL 1:3.

Kirkkojärjestyksen mukaan kirkon jäsenellä on oikeuksia ja velvollisuuksia. Jäsenen oikeutena on ”päästä osalliseksi kirkon pyhistä toimituksista ja seurakunnan tarjoamista muista eduista”. Velvollisuuksiksi puolestaan luetellaan osallistuminen jumalanpalvelukseen, armovälineiden käyttö ja seurakunnan tehtävän toteuttamisen edistäminen. Lisäksi kirkon jäsenten tulisi noudattaa kristillistä elämäntapaa, solmia avioliittonsa säännösten mukaan, viedä lapsensa kasteelle ja huolehtia heidän kristillisestä kasvatuksesta.⁵⁰⁹

Nykytilan analyyseissä strategiat kuvaavat usein kirkon jäsenmäärää ja sen kehitystä viimeisten vuosikymmenten aikana, kirkkoon kuuluvien osuutta koko väestöstä, kirkkoon liittyneiden ja kirkosta eronneiden määriä, syntyneiden ja kuolleiden määrän kehitystä, muuttoliikkeen volyymia sekä kastettujen lukumääriä ja prosenttiosuuksia alle 1-vuotiasta. Toteutuneiden muutosten pohjalta esitetään erilaisia skenaarioita jäsenmäärän tulevasta kehityksestä. Skenaariot pohjautuvat tapahtuneeseen jäsenkehitykseen tai kiihtyvän jäsenkadon laskelmiin.⁵¹⁰

Jäsenkehityksen arvioiminen osoittautuu strategioissa vaikeaksi. Koko tutkimusajanjaksoa tarkasteltaessa voidaan todeta, että strategioiden käsitys tulevasta jäsenmäärän kehityksestä muuttuu pessimistisemmäksi aikasarjojen edetessä. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa tavoitteeksi asetetaan usein jäsenmäärän kääntäminen kasvuun. Tätä pidetään mahdollisena paitsi kirkon omista ponnisteluista myös kiihtyvistä väestökasvusta johtuen. Toisen aikasarjan strategiat tavoittelevat negatiivisen jäsenkehityksen taittumista ja silloisen jäsenmäärän säilyttämistä. Kolmannessa aikasarjassa puolestaan tiedostetaan, että laskeva trendi jatkuu tulevaisuudessakin, mutta strategisilla valinnoilla pyritään hillitsemään jäsenmäärän vähenemistä. Eräs kyselyyn vastannut pienen seurakunnan kirkkoherra kiteytti näkemyksensä jäsenmäärän kehityksestä: ”Tulevaisuuden haasteena on vääjäämätön jäsenkato. Kirkkolaiva vuotaa kaikista aukoista”⁵¹¹. Strategioissa nousee keskeiseksi kysymys, miten jäsenkehitykseen voidaan vaikuttaa kirkon omilla toimenpiteillä. Pitääkseen ja tavoittaakseen jäsenensä kirkon on etsittävä uusia ”asiakasläh-

⁵⁰⁹ KJ 1:4–5.

⁵¹⁰ Esim. Meidän kirkko -strategia, 31–32.

⁵¹¹ Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

töisiä”⁵¹² ja ”laatutietoisia”⁵¹³ toimintatapoja. Strategioiden mukaan muuttunut jäsentilanne edellyttää kirkolta myös panostusta ekumeniaan ja uskontojen väliseen dialogiin sekä vuorovaikutukseen niiden kanssa, jotka eivät kuulu mihinkään uskonnolliseen yhteisöön⁵¹⁴.

Strategiat tarkastelevat tarkemmin tiettyjä jäsenryhmiä. Erityisesti kannetaan huolta siitä, että seurakuntaan muuttaneet ja kirkkoon liittyneet löytäisivät yhteyden kotiseurakuntaansa. Tämä edellyttää usein henkilökohtaisen kontaktin ottamista. Ellei seurakunta luo yhteyksiä muuttajiin ja liittyjiin, edessä saattaa olla ”kasvava kirkollinen juurettomuus”⁵¹⁵. Strategiat kiinnittävät huomiota myös nuorten aikuisten viieraantumiseen kirkon uskosta ja työstä. Nuoret aikuiset vaikuttavat olevan muita ikäluokkia huomattavasti kriittisempiä kirkkoa kohtaan. Tässä ikäryhmässä kirkon jäsenyyttä punnitaan usein hyödyn ja talouden kriteerein kysymällä, mitä saadaan jäsenyyden vastineeksi. Seurakuntien olisi autettava heitä ”näkemään seurakunnan jäsenyys ja kirkon usko elämää kannattelevana voimana”⁵¹⁶. Tutkimuksen kahdessa jälkimmäisessä aikasarjassa huomion kohteeksi nostetaan maahanmuuttajat. Seurakunnat voivat olla rakentamassa siltaa kantaväestön ja maahan muuttaneiden välillä, auttamassa kotoutumisprosesseissa sekä selvittelyssä ristiriitoja ja väärinkäsityksiä. Strategioiden valossa erityisesti maahanmuuttajatyössä korostuu kokonaisvaltaisuus. Maahanmuuttajien kohtaamisen tapoja halutaan kehittää ”koko seurakunnan toimintana, jossa on mukana jumalanpalveluselämä, aikuistyö, diakoniatyö ja lähetystyö sekä mahdollisimman paljon vapaaehtoisia”⁵¹⁷.

Strategioiden mukaan kirkon jäsenyys vahvistuu, jos ihminen kokee, että seurakuntaan kuuluessaan hän saa itselleen jotain sellaista, mitä hän ei muualta saa. Jäsenyyden vahvistamiseksi on tehty tutkimusaineiston konkreettisimmat strategiset linjaukset. Meidän kirkko -strategia asettaa

⁵¹² Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan strategioissa esimerkiksi monenlaisten henkisten ja hengellisten tarpeiden ja toiveiden sekä erilaisten elämänrytmien huomioimista toiminnan suunnittelussa ja järjestämisessä. Viestinnän strategia kiteyttää ajatuksen: ”ellei kirkko tunnista, tunnusta ja ota todesta jäsentensä elämäntilanteita ja kysymyksiä, sen viestit helposti sivuutetaan tai torjutaan, eikä elävää vuorovaikutusta synny”. Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 19.

⁵¹³ Esim. Meidän kirkko -strategia, 37; Kohtaamisen kirkko -strategia, 25.

⁵¹⁴ Esim. Espoon hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 4.

⁵¹⁵ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 22.

⁵¹⁶ Esim. Meidän kirkko -strategia, 18.

⁵¹⁷ Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 3.

tavoitteeksi, että kirkko tavoittaa jäsenensä laadukkaasti vähintään viisi kertaa vuodessa⁵¹⁸. Kohtaamisen kirkko -strategia on supistanut tavoitteen yhteen laadukkaaseen kohtaamiseen⁵¹⁹. Toinen varsin konkreettinen Meidän kirkko -strategian tavoite on se, että seurakuntien tulisi laatia omat jäsenstrategiat. Niissä selvitettäisiin jäsenten odotukset ja tarpeet. Jäsenstrategian avulla uudistettaisiin ajattelu- ja toimintatapoja, kehitettäisiin henkilöstön ammattitaitoa ja kohdistettaisiin toimintaa ja resursseja.⁵²⁰ Tutkimusaineistosta tai kirkon nelivuotiskertomuksista ei löydy viitteitä siitä, että seurakunnat olisivat aktiivisesti tarttuneet haasteeseen laatia yleisstrategioista erillisiä jäsenstrategioita⁵²¹. Kolmannen aikasarjan strategioissa on kuitenkin vahvistunut ajatus siitä, että muuttunut maailma edellyttää jäsenyyden uudenlaista ymmärtämistä. Sen mukaan tietoisuuden jäsenten erilaisista arvoista, odotuksista, kirkkosuhteista ja tarpeista tulisi ohjata jäsenyyden vahvistamista. Erilaisten jäsenyyden muotojen mahdollistamista ja tukemista pidetään kirkon tulevaisuuden kannalta ratkaisevan tärkeänä.

Vaikka seurakunnat eivät ole laatineet erillisiä jäsenstrategioita, jäsen-tietoisuuden vahvistamiseen ja jäsenyyden arvostamiseen liittyviin tavoitteisiin voidaan lukea muun muassa seuraavat yleisstrategioissa esiin nostetut pyrkimykset:

- Käytetään erilaisten viestimien tarjoamia mahdollisuuksia jäseniä kohdattaessa.
- Hyödynnetään kirkollisten toimitusten lisäksi erilaiset mahdollisuudet vahvistaa seurakuntajäsenyyttä toteuttamalla kotikäyntejä.
- Järjestetään kristinuskokouluja ja pienryhmätoimintaa aikuisille.
- Seurakunnan keräämät osallistumismaksut ovat halvemmat jäsenille kuin ei-jäsenille.
- Seurakunnan järjestämissä massatapahtumissa seurakunnan jäsenyyden vahvistaminen otetaan suunnittelun lähtökohdaksi.

Strategioissa nostetaan esiin, että jokaisella jäsenellä tulisi olla ”jokin kytkeä, jonka kautta hän kokee kuuluvansa seurakuntaan, vaikka ei voisi olosuhteiden vuoksi osallistua seurakunnan tilaisuuksiin ja toimin-

⁵¹⁸ Meidän kirkko -strategia, 37.

⁵¹⁹ Kohtaamisen kirkko -strategia, 25.

⁵²⁰ Meidän kirkko -strategia, 41.

⁵²¹ Haastettu kirkko 2012; Erilaistuva kirkko 2016; Osallistuva luterilaisuus 2016.

taan”⁵²². Tämän ohella varotaan katkaisemasta ja pyritään vahvistamaan niitä heikkoja siteitä, jotka pitävät ihmisen seurakunnan jäsenenä. Apuna tässä on strategioiden mukaan tarpeen käyttää nykYTEknologiaa. Kirkon jäseniä rohkaistaan toimimaan verkossa kristittyinä.⁵²³ Verkko voi myös olla työväline toiminnan ideoinnissa, toteutuksessa ja vuorovaikutuksessa. Lisäksi kiinnitetään huomio taloudellisiin seikkoihin. Jäsenpohja pyritään säilyttämään pitämällä kirkollisveroprosentti kohtuullisella tasolla⁵²⁴. Hiippakuntien tehtäväksi nähdään kirkon jäsenyyden vahvistumisen tukeminen seurakunnissa, luottamushenkilöiden koulutus ja vapaaehtoistyön kehittäminen⁵²⁵.

Tutkimusaineiston strategioissa seurakunnan jäsenille halutaan tarjota mahdollisuus hengelliseen etsintään ja kasvuun sekä avoimeen vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Tavoiteltavana pidetään, että ”tietoisuus kristillisen uskon sisällöstä ja mahdollisuuksista vahvistuisi seurakuntaan kuuluvien keskuudessa”⁵²⁶. Tavoitteeksi asetetaan myös, että kirkon jäsenet toimivat omassa elämässään ja kutsumuksessaan kirkon arvomaailman mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa strategioiden mukaan muun muassa, että he ”puolustavat rohkeasti oikeudenmukaisuutta, tukevat heikkoja ja pidättyvät oman edun tavoittelemisesta toisten kustannuksella”⁵²⁷. Seurakunnan tehtäväksi nähdään tukea yksittäisiä jäseniään arkielämän keskellä ja vastuun kantamisessa ”perheessä ja lähiyhteisöissä, työ- ja talouselämässä, politiikassa, tieteissä, taiteissa ja muussa yhteiselämässä”⁵²⁸.

Strategioissa korostuu kirkon halu olla koko kansan kirkko siten, että se palvelee kaikkia yhteiskunnan jäseniä ja toimii yhteistyössä erilaisten instituutioiden kanssa. Tämän luonteensa kirkko pyrkii säilyttämään myös jäsenten suhteellinen osuuden vähentyessä. Kirkon vaikutus suuntautuu sekä jäseniin että ympäröivään yhteiskuntaan. Niin sanottu kansankirkko-ajatus elää strategioissa vahvana, vaikkakin se heikkenee huomattavasti aikasarjojen edetessä. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa käytetään usein kansankirkko-termiä. Strategioissa määritellään,

⁵²² Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

⁵²³ Esim. viestinnän 3. aikasarjan strategia, 5–6.

⁵²⁴ Esim. Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

⁵²⁵ Esim. Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 5–6.

⁵²⁶ Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 5.

⁵²⁷ Meidän kirkko -strategia, 37.

⁵²⁸ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 42.

että ”kirkko on yhteiskunnan toimiva sydän ja kristillinen usko tämän maan ja kansan itseymmärryksen juuriston tärkeä osa”⁵²⁹. Niissä halutaan ”vaalia kansankirkollista avoimuutta”⁵³⁰ ja painotetaan, että kaikessa toiminnassa tulee olla ”suomalaisen kansankirkon todellisuuteen perustuva hengellinen identiteetti”⁵³¹. Tutkimusaineistossa korostuu näkemys, jonka mukaan kirkko muodostuu jäsenistään, mutta seurakuntien toiminta on avointa ja sinne ovat tervetulleita muutkin kuin jäsenet. Tärkeänä pidetään jalkautumista ihmisten pariin ja mahdollisimman monien paikkakuntalaisten tavoittamista jäsenyydestä riippumatta.

Seurakunnissa tehdään paljon vapaaehtoistyötä. Kirkon vapaaehtoistoiminnassa jäsenet antavat aikaansa ja osaamistaan yhteiseksi hyväksi.⁵³² Strategiat määrittelevät vapaaehtoistoiminnan yhdeksi ”uudistuvan kansankirkon peruspilareista”⁵³³. Vapaaehtoistoiminta pohjautuu kasteeseen ja yhteiseen pappouteen. Se on kristityn kutsumusta toimia lähimmäistä kohtaan niin kuin Kristus on toiminut häntä itseään kohtaan. Vapaaehtoistoiminnassa pyritään yhdistämään avuntarvitsijat ja -tarjoajat. Kirkon perustehtävän toteuttamiseen osallistuminen määritellään jokaisen jäsenen tehtäväksi. Strategioissa pohditaan, miten voisi monipuolistaa ja vahvistaa seurakuntalaisten mahdollisuuksia osallistua ja kantaa vastuuta seurakuntaelämästä. Strategiseksi tavoitteeksi asetetaan esimerkiksi ”edellytyksien luominen seurakuntalaisten aktiivisuudelle seurakuntatyön toteuttajina”⁵³⁴. Vapaaehtoistoiminnalla katsotaan olevan ratkaiseva merkitys jäsentietoisuuden ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. Monet kirkon toiminnot edellyttävät onnistuakseen konkreettista

⁵²⁹ Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

⁵³⁰ Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 11.

⁵³¹ Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1.

⁵³² Tutkimusaineiston strategioissa vapaaehtoisuustoiminnasta ja -toimijoista käytetään erilaisia nimikkeitä. Puhutaan mm. seurakuntalaisuuden toteuttamisesta, maallikkovastuusta, vapaaehtoistyöstä ja vertaistoiminnasta. Termejä pohdittiin aktiivisesti myös vapaaehtoistyön kehittämishankkeen 2009–2012 yhteydessä. Uutta sanoitusta ei löydetty. Loppuraportissa todetaan, että seurakuntalaisuutta voidaan käyttää vapaaehtoisuuden korvaajana monissa kohdin. Se ei ole kuitenkaan aina ongelmaton, koska vapaaehtoistyön termistö on vakiintunut muualla yhteiskunnassa ja kansainvälisesti. Siksi vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoisuus säilynevät kirkon sanavarastossa ja toiminnan kehittämisen välineenä. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen 2009–2012 loppuraportti, 8–9.

⁵³³ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 19.

⁵³⁴ Ylöjärven seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

maallikkovastuuta.⁵³⁵ Tarkasteltaessa tutkimusaineistoa vapaaehtoisuuden valossa, kirkon jäseniähanne vaikuttaisi määrittyvän varsin vahvasti seurakuntalaisten aktiivisuudesta käsin.

Koko tutkimusajanjakson ajan strategioissa kiinnitetään huomiota lisääntyvään eläkeläisten määrään vapaaehtoisuuden näkökulmasta. Huomionarvoista on, että kyseisen ikäryhmän kohdalla strategiset linjaukset kohdistuvat nimenomaan vapaaehtoisuuteen eikä esimerkiksi ikääntyvien yksinäisyyteen, hoivan tarpeeseen tai eksistentiaalisiin kysymyksiin. Eläkkeellä olevien toimintakyky on kohentunut ja yli 60-vuotiaat nähdään potentiaalina monenlaiseen vapaaehtoistyöhön. Strategioiden esittämien esimerkkien mukaan Mummon kammarit, Suurella sydämellä ja Arjen ihmeitä -konseptit, lähimmäispalvelu sekä muut vastaavat vapaaehtoistyön toimintamallit ja verkkopalvelut ovat luoneet hyviä tapoja vapaaehtoistyön organisoinnille⁵³⁶. Niissä myös viranomaisten hoitama sosiaali- ja terveydenhuoltotyö sekä vapaaehtoinen lähimmäisyys tukevat toisiaan.

Strategioissa pohdittiin vapaaehtoisten roolia myös sellaisilla kirkon työn osa-alueilla, joissa perinteisesti vapaaehtoisia ei ole toiminut. Esimerkiksi perheasiainneuvottelukeskukset joutuvat tulevaisuudessa miettimään vapaaehtoisuuden merkitystä ja sen toteuttamisen muotoja. Samalla kuitenkin todetaan, että on välttämätöntä pitää kiinni työn ammatillisuudesta ja asiakkaiden luottamuksesta.⁵³⁷ Useat strategiat toteavat painokkaasti, että seurakuntien on huolehdittava siitä, ettei vapaaehtoistoimintaa lähestytä vähenevien henkilöstöresurssien paikkaajana. Vapaaehtoisten toimijoiden työllä ei ole mahdollista korvata ammatillisen henkilöstön tekemää työtä. Sen sijaan jäsenten osallisuus kuuluu ”seurakunnan olemukseen aina ja kaikkialla”⁵³⁸.

⁵³⁵ Vapaaehtoistoiminnan tavoitteita kuvataan eri strategioissa monilla eri tavoin. Esimerkiksi Savonlinnan seurakunnan strategiassa todetaan: ”Tarkoituksena on, että jokainen halukas löytää seurakunnasta palvelutehtävän, jossa hän voi laittaa kristillisen uskon käytäntöön siten että siitä on hyötyä apua tarvitseville, se on hänen omien lahjojensa kannalta mielekästä ja se ruokkii häntä hengellisesti”. Savonlinnan seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 2.

⁵³⁶ Esim. Kohtaamisen kirkko -strategia, 17; Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan -strategia, 3.

⁵³⁷ Kasvatustyön 3. aikasarjan strategia, 19.

⁵³⁸ Kohtaamisen kirkko -strategia, 24.

Strategiat korostavat, että vapaaehtoistehtävien tulee olla vastuullisia ja tekijälleen sopivia. Tutkimusten mukaan seurakunnan vapaaehtoistoiminnan tarjoamat mielekkäät tehtävät lisäävät elämän merkityksellisyyden kokemusta⁵³⁹. Tällaisia vapaaehtoistehtäviä löytyy kaikilta kirkon toimintasektoreilta. Meidän kirkko -strategia arvioi, että seurakuntalaiset haluaisivat osallistua vapaaehtoistoimintaan laajemmin kuin seurakunnat tarjoavat siihen mahdollisuuksia⁵⁴⁰. Vapaaehtoistoimintaan osallistumisen esteenä nähdään puutteelliset suunnitelmat ja rakenteet sekä työntekijäkeskeinen toimintakulttuuri ja kielteiset asenteet. Strategiat painottavat, että seurakunnan eri johtamistehtäviin kuuluu myös vapaaehtoistoiminnan organisointi. Henkilöstökoulutuksissa tulisi kehittää työntekijöiden taitoja toimia yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Riittävän koulutuksen, tuen ja arvostuksen antaminen vapaaehtoisille nähdään koko kirkon asiana. Vapaaehtoistoiminnan laadusta ja vapaaehtoisten jaksamisesta tulee huolehtia järjestämällä yhteistä koulutusta, työohjausta, yhdessäoloa ja virkistystoimintaa.⁵⁴¹

Vapaaehtoisten seurakuntalaisten lisäksi seurakunnissa toimii vaaleilla valittuja luottamushenkilöitä eri toimielimissä. Strategioissa kirkko määrittelee itsensä edustuksellisen demokratian yhteisöksi, mutta luottamushenkilöihin kohdistuvia strategisia linjauksia on varsin niukasti. Tehdyt linjaukset ovat hyvin yleisluonteisia, silti nekin kertovat pyrkimyksestä vahvistuvaan jäsentietoisuuteen. Luottamushenkilötoimintaan otetaan kantaa esimerkiksi seuraavissa tavoitteissa:

- Kirkon jäsenet vaikuttavat aktiivisesti päätöksentekoon kirkossa.
- Luottamushenkilöt perehdytetään kirkon tavoitteisiin.
- Lisätään luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyötä.
- Luottamushenkilöiden ja työntekijöiden työnjako pidetään selkeänä
- Äänestysprosentti seurakuntavaaleissa nousee strategiakauden ajan.

⁵³⁹ Thitz 2013, 86.

⁵⁴⁰ Meidän kirkko -strategia, 24.

⁵⁴¹ Osana Meidän kirkko -strategian toimeenpanoa kirkossa toteutettiin vuosina 2009–2012 strateginen hanke vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi. Hankkeen pilot-tiseurakunnat perustivat vapaaehtoistoiminnan tiimejä, joissa vapaaehtoiset ja työntekijät yhdessä suunnittelivat organisoivat toimintaa. Seurakuntalaisten toimijuuden arvioitiin tällä tavoin vahvistuneen ja saaneen mielekkäitä muotoja. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen 2009–2012 loppuraportti, 21–22, 40–49.

Vaikka kirkossa osallisuus ja yhteisöllisyys ovat syviä identiteettiin liittyviä kysymyksiä, monet käytäntöihin, rakenteisiin ja ohjaavaan lainsäädäntöön liittyvät ratkaisut myötäilevät kunta puolen kehitystä. Koko 2000-luvun alun ajan kunnat ovat pyrkineet yhteisöllisyyden ja demokratian vahvistamiseen sekä uusien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kehittämiseen. Pyrkimysten taustalla on kansalaisten aktiivista roolia painottava demokratiakäsitys eli näkemys osallistuvasta demokratiasta.

Edustuksellisen ja osallistuvan demokratian lisäksi kunnat ovat viime vuosina edistäneet monin tavoin käyttäjädemokratiaa tarjoamalla esimerkiksi erilaisia palautekanavia⁵⁴². Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa kunnan ja kuntalaisten välisen vuorovaikutuksen parantamisen. Tällaisia mahdollisuuksia ovat muun muassa verkkokeskustelut sekä sähköiset mielipidekyselyt ja kansanäänestykset. Tiedonvälityksessä verkkosivut ovat keskeisessä roolissa, mikä on tuonut lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä hallinnon prosesseihin.⁵⁴³ Tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että samantyyppisiä välineitä on otettu käyttöön myös kirkossa jäsentietoisuuden vahvistamiseksi sekä seurakunnan ja seurakuntalaisten välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Teknologian hyödyntämistä kirkon työssä tarkastellaan lähemmin luvussa 4.8.

⁵⁴² Kuntalain mukaan kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Valtuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista. Osallistumista ja vaikuttamista voidaan edistää erityisesti: 1) järjestämällä keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia sekä kuntalaisraateja; 2) selvittämällä asukkaiden mielipiteitä ennen päätöksentekoa; 3) valitsemalla palvelujen käyttäjien edustajia kunnan toimielimiin; 4) järjestämällä mahdollisuuksia osallistua kunnan talouden suunnitteluun; 5) suunnittelemalla ja kehittämällä palveluja yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa; 6) tukemalla asukkaiden, järjestöjen ja muiden yhteisöjen oma-aloitteista asioiden suunnittelua ja valmistelua. Kuntalaki 5:22. Vastaava säännös lisättiin kirkkolakiin kirkkolainsäädännön kokonaisuudistuksen yhteydessä keväällä 2018. Kirkkolain säännöksen sanamuoto on velvoittava, mutta pykälässä esiin tuodun suoran demokratian laajuus ja muodot ovat kirkkovaltuuston tai seurakuntaneuvoston päätettävissä. Seurakunnille jää edelleen huomattava valta päättää niistä käytännön keinoista ja osallistumistavoista, joita kussakin seurakunnassa hyödynnetään. Tämä on tarpeen, koska seurakunnat ovat itsehallinnollisia yksiköitä ja myös siksi, että alueelliset erityispiirteet sekä seurakuntalaisten tarpeet voidaan huomioida. Kirkkohallituksen esitys 5/2017 kirkolliskokoukselle, 18, 34.

⁵⁴³ Haveri & Anttiroiko 2013, 93.

4.4. Jumalanpalveluskeskeisyys vahvistuu ja muuntuu

Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa jumalanpalvelusta pidetään Jumalan pelastavan läsnäolon ja yhteyden juhlan⁵⁴⁴. Strategiat korostavat, että edelleen 2000-luvulla kaikkialla maailmassa kristityt kokoontuvat yhteiseen jumalanpalvelukseen ja viettävät pyhää ehtoollista. Messu on ”seurakunnan elämän keskus ja sydän”⁵⁴⁵. Jumalanpalveluksen katsotaan luovan yhteyttä yli kaikkien ajan ja paikan rajojen. Jumalanpalveluksessa Jumalan ajatellaan toimivan ja muuttavan ihmistä, yhteisöä ja maailmaa. Strategia-asiakirjat määrittelevät jumalanpalveluksen ”kirkon omimmaksi alueeksi”, josta kirkon tunnistaa kirkoksi⁵⁴⁶.

Tutkimusajanjaksoa edelsi vuosina 1988–2000 toteutettu laaja jumalanpalvelusuudistus, jonka puitteissa otettiin käyttöön uusi Jumalanpalvelustenkirja ja Evankeliumikirja. Uudistus korosti jumalanpalveluksen rakenteen joustavuutta, paikallisten voimavarojen käyttämistä, työntekijöiden ja seurakuntalaisten yhteistä suunnittelua sekä jumalanpalveluksen kielen ymmärrettävyyttä. Lisäksi tavoiteltiin jumalanpalvelusten osallistujamäärien kasvua.⁵⁴⁷

Pääjumalanpalvelusten, muiden jumalanpalvelusten ja ehtoollisenviikkojen vuotuiset kävijämäärät tutkimuskaudella ja laajemmassa historiallisessa viitekehyksessä on esitetty kaaviossa 4. Taulukosta ilmenee, että kävijämäärät ovat vähentyneet tasaisesti vuosina 2002–2016. Kehitys on ollut samansuuntaista myös vuosina 2017 ja 2018⁵⁴⁸. Vähennys kohdistuu erityisesti satunnaisiin jumalanpalveluskävijöihin⁵⁴⁹. Strategioissa tämän arvellaan heijastavan laajempaa muutosta, jossa uskonnolliset muodollisuudet⁵⁵⁰ ja kirkon auktoriteettiin perustuva tiukka opillinen sitoutuminen, ovat menettäneet asemaansa⁵⁵¹. Edelleen kuitenkin lähes puolet kirkon jäsenistä pitää mahdollisuutta osallistua jumalanpalveluksiin merkittävänä syynä kirkkoon kuulumiselle. Ihmisten jumalanpalveluskokemukset ovat usein varsin myönteisiä.⁵⁵²

⁵⁴⁴ Jumalanpalvelusten opas, vii–viii.

⁵⁴⁵ Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 3.

⁵⁴⁶ Meidän kirkko -strategia, 39.

⁵⁴⁷ Kirkko muutosten keskellä 2004, 104–106, 110–111.

⁵⁴⁸ Kirkon tilastot 2017 ja 2018.

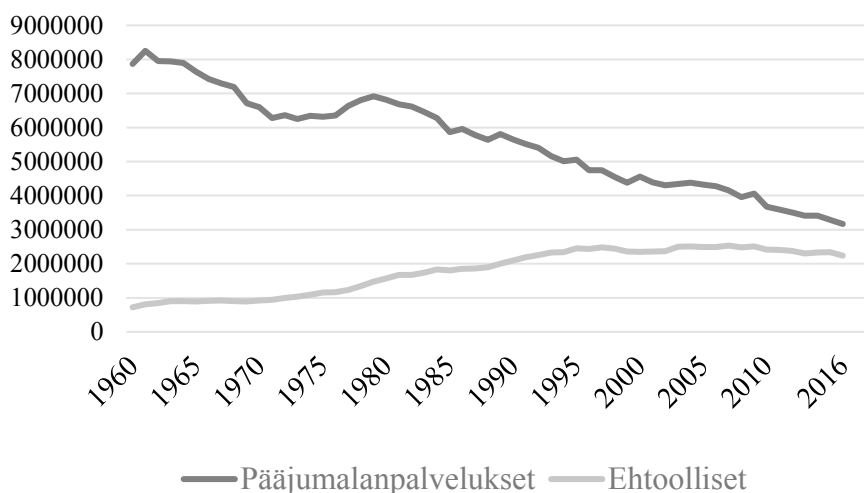
⁵⁴⁹ Leinonen & Niemelä 2012, 3.

⁵⁵⁰ Esim. jumalanpalvelukseen ja muuhun kokoavaan toimintaan osallistuminen.

⁵⁵¹ Esim. Meidän kirkko -strategia, 11.

⁵⁵² Esim. Joenperä 2013; Leinonen & Niemelä 2012.

Kaavio 4. Pääjumalanpalvelusten ja ehtoollisen viettojen kävijämäärät vuosina 1960–2016 ⁵⁵³.



Seurakunnalla on vastuu jumalanpalveluselämästä omalla alueellaan⁵⁵⁴. Useissa kirkon strategioissa jumalanpalvelus käsitetään hyvin laajasti: seurakunta kokoontuu sanan ja sakramentin ääreen, ja se lähetetään palvelemaan Herraa arjessa. Tästä kokonaisuudesta muodostuu jumalanpalvelus. Strategioissa ilmenevässä suppeammassa merkityksessä jumalanpalveluselämän kokonaisuuteen luetaan sunnuntain pääjumalanpalveluksen lisäksi viikkomessut, erityisjumalanpalvelukset, kirkolliset

⁵⁵³ Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016. Ehtoollisenviettoon on tilastoitu jumalanpalvelusten yhteydessä vietetyt ehtoolliset, yksityinen ehtoollisenvietto sekä vuodesta 2009 lähtien myös hartaustilaisuuksien ja kirkollisten toimitusten yhteydessä vietetyt ehtoolliset. Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016. Vuosilta 2017 ja 2018 ei ole saatavana vertailukelpoisia lukuja tilastouudistuksen vuoksi.

⁵⁵⁴ Strategioissa on mainintoja myös muista kuin seurakunnan hallinnoimista jumalanpalvelusyhteisöistä. Vuonna 2016 piispainkokous teki selvityksen eri tavoin organisoiduista jumalanpalvelusyhteisöistä. Tämän jälkeen piispainkokous antoi suosituksen seurakuntien yhteistyöstä alueellaan toimivien jumalanpalvelusyhteisöjen kanssa. Suosituksessa seurakuntia kannustetaan kehittämään jumalanpalveluselämää. Muut jumalanpalvelusyhteisöt voivat myötävaikuttaa seurakunnan hengellisen elämän rikastumiseen. Seurakuntia veloitetaan käymään avointa vuoropuhelua alueellaan toimivien jumalanpalvelusyhteisöjen kanssa ja rakentamaan keskinäistä luottamusta. Seurakunnan tulisi sopia yhteistyöstä jumalanpalvelusyhteisön kanssa kirjallisesti. Piispan ja tuomiokapitulin tehtävänä on tukea ja ohjata kirkkoherraa ja seurakuntaa sekä jumalanpalvelusyhteisöä sopimuksen tekemisessä. Piispainkokouksen pk 5.9.2017, 5§.

toimitukset sekä muun muassa kerhojen ja kotien hartauselämä. Tällöin jumalanpalvelus on kirkon toiminnallinen ydin ja sen ympärillä työ käytännössä organisoituu julistuksen, kasvatuksen ja palvelun toimintarakenteeseen.⁵⁵⁵

Jumalanpalveluskeskeisyys on kirkon strategia-ajattelun ominaispiirre, joka erottaa sen strategiat selvästi muiden organisaatioiden strategioista. Kaikki kirkon yhteiset strategiat ottavat kantaa jumalanpalveluselämään ja sen järjestämiseen. Läsnaolon kirkko -strategia määrittelee kirkon ”jumalanpalveluselämän, kasvatuksen ja palvelun kirkoksi”⁵⁵⁶. Strategian mukaan läsnaolon kirkossa sen jokaiselle jäsenelle tulisi tarjoutua mahdollisuus osallistua jumalanpalvelukseen valitsemassaan ympäristössä ja valitsemanaan aikana riippuen siitä, mikä parhaiten sopii kunkin elämäntilanteeseen ja -rytmiin. Meidän kirkko -strategian vision mukaan ”paikallisseurakunta ja sen jumalanpalvelus on kirkon toiminnan keskeinen ja kantava sisällöllinen ydin, vaikka jumalanpalveluksen ulkoiset muodot voivat vaihdella”⁵⁵⁷. Konkreettisina tavoitteina Meidän kirkko -strategiassa mainitaan esimerkiksi

- Perheitä kutsutaan jumalanpalveluksiin, joissa otetaan huomioon myös lasten ja nuorten hengelliset tarpeet.
- Kirkolliset toimitukset hoidetaan hyvin. Nostetaan niiden jumalanpalvelusluonne elämän käännekohdissa esiin.
- Lisätään jumalanpalveluselämän monipuolisuutta, luontevuutta, inhimillistä lämpöä ja hengellistä syvyyttä.
- Koko työyhteisö sitoutuu jumalanpalvelusten suunnitteluun ja toteuttamiseen.
- Ihmisten muuttunut elämänrytmi huomioidaan jumalanpalvelusajoissa.
- Järjestetään erityyppisiä jumalanpalveluksia.
- Panostetaan kirkkovuoden juhla-aikojen jumalanpalvelusten, perhejumalanpalvelusten, konfirmaatiomessujen sekä lasten ja koulujen jumalanpalvelusten erityisen huolelliseen järjestämiseen.
- Huomioidaan maahanmuuttajien jumalanpalvelusyhteisöt.

⁵⁵⁵ Esim. kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 8.

⁵⁵⁶ Läsnaolon kirkko -strategia, 6–8.

⁵⁵⁷ Meidän kirkko -strategia, 37.

Kohtaamisen kirkko -strategia arvioi, että jumalanpalvelusten paikallinen kehittäminen lisää kirkkoon sitoutumista⁵⁵⁸. Aikaisemmissa strategioissa korostettiin erityyppisten messujen riittävän runsasta tarjontaa. Kohtaamisen kirkko -strategia painottaa, että jokaisen jumalanpalveluksen tulisi olla ”vieraanvarainen, saavutettava ja kaiken ikäisille sopiva”⁵⁵⁹. Seurakuntalaisille tulisi tarjota mahdollisuus osallistua jumalanpalvelusten suunnitteluun ja toteutukseen. Toisaalta Kohtaamisen kirkko -strategian mukaan kirkon on etsittävä uusia, merkityksellisiä kanavia ja foorumeita sanomalleen. Sanoman tulee elää ja ihmiset kohdata siellä, missä he ovat.

Diakoniatyön strategioissa jumalanpalvelus ja diakoniatyö linkittyvät tiiviisti toisiinsa⁵⁶⁰. Strategiat muistuttavat, että näin on ollut kristinuskon alusta alkaen. Alkuseurakunnan elämä oli hyvin kokonaisvaltaista. Siinä pelastus ja kristinuskoon kääntyneen uusi rakkauden täyttämä elämä kuuluivat erottamattomasti yhteen. Seurakunta odotti Kristuksen pikaista palaamista ja huolehti jokaisesta jäsenestään sekä niistä kärsivistä, jotka muu yhteiskunta oli hylännyt. Diakoniaa elettiin todeksi sekä jumalanpalveluksessa että sen ulkopuolella. Diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategian mukaan ”diakonia on koko kirkon, jumalanpalveluksen, sekä julistuksen että ehtoollisen jakamisen keskipisteessä”⁵⁶¹. Jumalanpalveluksessa Jumalan sanan ja ehtoollisen sakramentin kautta kaikilla on mahdollisuus päästä osalliseksi Jumalan lahjoista, jotka ovat seurakunnan elämän ja keskinäisen jakamisen perusta.

Strategisissa linjauksissa diakonian virka nähdään kirkon olemuksen toteuttamiselle välttämättömänä osana uskon ja rakkauden virkaa, johon kuuluu myös liturgisia tehtäviä. Näin diakonia kytkeytyy vahvasti seurakunnan jumalanpalveluselämään. Samalla todetaan, että jumalanpalveluksen tulisi kytkeytyä siihen arkitodellisuuteen, jossa ihmisten hätä

⁵⁵⁸ Kohtaamisen kirkko -strategia, 13. Suomen jumalanpalveluselämän kehittämisen yhteydessä on luettu ja siteerattu paljon Ruotsin piispa Fredrik Modéusta. Hänen mukaan seurakunnassa pitäisi luoda kotoisa välittämisen ilmapiiri, jossa on helppo toimia, tulla mukaan ja ideoida. Osallisuus voi syntyä luomalla menetelmiä, joilla ihmisten kyvyt tulevat esiin. Näin ihminen löytää paikkansa jumalanpalveluksesta. Modéus 2014, 107.

⁵⁵⁹ Kohtaamisen kirkko -strategia, 19.

⁵⁶⁰ Esim. diakoniatyön 2. aikasarjan strategia, 2.

⁵⁶¹ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 14. Sitaatti on nostettu strategiaan Bratislavassa vuonna 1994 pidetty Euroopan diakoniakonferenssi määritelmästä koskien diakoniaa.

ja ongelmat kohdataan. Silloin jumalanpalveluksessa toteutuva sakramentaalinen yhteys ja jakaminen eivät jää irralliseksi ja merkityksettömäksi hengellisydeksi.⁵⁶²

Kirkon kasvatustyön strategiat lähestyvät jumalanpalveluskeskeisyyttä hieman eri näkökulmasta. Ne painottavat, että lapset ja nuoret ovat merkittävä osa rukoilevaa seurakuntaa ja jumalanpalvelusta viettävää yhteisöä.⁵⁶³ Jotta lapsi tai nuori voisi rakentaa kristityn identiteettiään, hän tarvitsee tuekseen jumalanpalvelusyhteisössä konkretisoituvan kristillisen uskon, arvomaailman ja lähimmäisenrakkauden kontekstin. Kristillinen traditio välittyy strategioiden mukaan sukupolvelta toiselle luontevasti jumalanpalvelusten yhteydessä. Siksi lapsi- ja nuorisotyössä jumalanpalveluselämää painotetaan strategisena valintana. Kasvatuksen ensimmäisen aikasarjan strategiasta löytyy myös varsin konkreettisia linjauksia jumalanpalveluksiin liittyen:

- Messun suunnittelussa lapsi- ja nuorisotyöntekijät ovat mukana nykyistä selvästi enemmän.
- Seurakunta pitää esillä näkemystä, että jumalanpalvelus on keskeinen armollisen Jumalan kohtaamisen paikka.
- Vanhempia rohkaistaan osallistumaan messuun ja käymään pyhällä ehtoollisella yhdessä lasten ja nuorten kanssa.
- Seurakunta järjestää riittävän usein ja eri aikoina erityisiä perhemesuja sekä lasten ja nuorten omia jumalanpalveluksia.
- Jumalanpalveluksia järjestetään myös siellä, missä lapset ja nuoret ovat koolla, kuten leireillä ja retkillä sekä yhdessä päivähoiton, koulujen ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.
- Jumalanpalveluksia suunniteltaessa otetaan huomioon elämän siirtymävaiheet, kuten koulunkäynnin aloittaminen, uuteen oppilaitokseen siirtyminen ja sieltä valmistuminen. Nuorten ja nuorten aikuisten kohdalla huomioidaan elämäntilanteeseen kuuluvia erityiskysymyksiä, jotka liittyvät esimerkiksi vanhempien luota muuttamiseen, asuinpaikan vaihtamiseen ja seurustelu- ja parisuhdekysymyksiin.⁵⁶⁴

⁵⁶² Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 14.

⁵⁶³ Esim. kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 9.

⁵⁶⁴ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 13–14.

Viestinnän ensimmäisen aikasarjan strategia muistuttaa, että jumalanpalvelus on kautta aikojen ollut ”kirkon päämedia”⁵⁶⁵. Strategiassa korostetaan jumalanpalvelusten vastaanottajalähtöisyyttä. Kirkollisten toimistusten ja erilaisten erityisjumalanpalvelusten⁵⁶⁶ suosion arvellaan perustuvan juuri tähän. Strategiassa kiinnitetään huomiota myös mainontaan ja markkinointiin. Perinteisesti jumalanpalveluksista on tiedotettu lehti-ilmoituksilla ja ilmoitustauluilla. Strategia kysyy, synnyttävätkö vaatimattomat rivi-ilmoitukset seurakuntalaisissa mielikuvia jumalanpalveluselämän merkittävydestä? Toisaalta strategia korostaa, että jos jumalanpalveluksia lähdetäisiin markkinoimaan laajasti, ne täytyisi toteuttaa entistä huolellisemmin. Jumalanpalveluksen on vastattava mielikuvia, jotka siitä on luotu mainostamalla, muuten osallistuja pettyy ja osallistumiskynnys nousee.⁵⁶⁷

Viestinnän toisen ja kolmannen aikasarjan strategiat korostavat eri medioissa toteutettavaa jumalanpalveluselämää. Sähköisissä viestimissä lähetetyt hartaudet ja jumalanpalvelukset ovat keskeisiä kristillisen identiteetin vahvistajia. Ne kuuluvat olennaisena osana monen suomalaisen arkeen ja pyhään. Siksi strategiseksi tavoitteiksi on nostettu muun muassa, että mediaan jumalanpalveluksia ja hartauksia toimittavia koulutetaan ”ymmärtämään viestintävälineen vaatimukset”⁵⁶⁸.

Tutkimusaineiston kaikkien aikasarjojen ja hallinnon tasojen strategiat sisältävät vahvana ajatuksen, että seurakunnissa jumalanpalveluskeskeisyyttä on vahvistettava ja jumalanpalveluselämää on kehitettävä tietoisesti. Muussa tapauksessa se etäännyy ihmisten arkitodellisuudesta ja ympäröivästä yhteiskunnasta. Jumalanpalveluselämän kehittäminen asetetaan seurakunnassa koko työyhteisön, luottamushenkilöiden ja seurakuntalaisten yhteiseksi asiaksi. Strategioiden mukaan kehittämistyöstä tulisi innostua ja iloita.⁵⁶⁹

⁵⁶⁵ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 45.

⁵⁶⁶ Esim. Tuomasmessujen.

⁵⁶⁷ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 58.

⁵⁶⁸ Viestinnän 3. aikasarjan strategia, 8.

⁵⁶⁹ Meidän kirkko -strategiaan liittyvä yksi kirkon yhteinen strateginen hanke liittyi jumalanpalveluselämän kehittämiseen. Se toteutettiin vuosina 2011–2013. Tiellä – Pää väg -hankkeen tavoitteeksi asetettiin monipuolinen ja rikas jumalanpalveluselämä, joka on sisältää sekä inhimillistä lämpöä että hengellistä syvyyttä. Jumalanpalveluselämän laadukkuuden arveltiin luovan pohjan myös osallistujamäärien kasvulle. Kehittämishankkeessa mukana olleet 43 pilottiseurakuntaa kehittivät oman seurakuntansa jumalanpalveluselämää omista lähtökohdistaan kirkon yhteiseen strategiaan liittyen. Kehittäminen tapahtui seurakunnan elämän keskellä. Hyväksi havaittuja

Hiippakuntien tuomiokapitulit toimivat jumalanpalveluselämän kehittämistoiminnassa seurakuntien lähimpinä ja luontevimpina tuen antajina, vaikka niiden resurssit jumalanpalveluselämän kokonaisuuden näkökulmasta ovat suhteellisen niukat⁵⁷⁰. Kaikki tutkimusaineiston hiippakuntastrategiat nostavat esiin seurakuntien jumalanpalvelus- ja rukouselämän tukemisen tuomiokapitulien keskeisenä tehtävänä. Tämä perustuu yhtäältä tuomiokapitulien perustehtävään seurakuntaelämää tukevana ja ohjaavina yksikköinä. Toisaalta toimintaympäristön muutokset haastavat tuomiokapitulit pohtimaan jumalanpalveluselämän ajankäytön toteuttamista yhdessä seurakuntien kanssa. Esimerkiksi seurakuntarakenteiden muutostilanteessa messu voi nousta yllättävän tärkeäksi jatkuvuutta turvaavaksi tekijäksi. Lapuan hiippakunnan ensimmäisen aikasarjan strategiassa todetaan:

Seurakuntarakenteen muutoksissa on vaarana yhteisöllisyyden menettäminen. Muutokseen sisältyy kuitenkin suuri mahdollisuus. Seurakunta ja sen messu ylläpitävät yhteisöllisyyttä ja kirkolliset toimitukset ovat luontevia keinoja kohdata paikkakuntien asukkaita.⁵⁷¹

Käytännössä hiippakuntien toteuttama jumalanpalveluselämän tukeminen merkitsee muun muassa jumalanpalveluselämän monipuolistamista koulutuksen keinoin, hyvin johdetun ja yhteisöllisesti toimivan jumalanpalveluselämän korostamista, jumalanpalveluselämän toteutustapojen ja -muotojen kehittämistä yhdessä seurakuntien kanssa sekä moniammatilliseen yhteistyöhön kannustamista.

Jumalanpalveluskeskeisyys strategia-ajattelun ominaispiirteenä näytetty vahvana seurakuntien strategioissa. Niissä muistutetaan, että jumalanpalveluselämä on seurakuntien keskeisin hengellinen toimintamuoto. Jumalanpalveluselämä on seurakunnille myös lakisääteinen velvollisuus. Kirkkolain mukaan seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä ja toteuttaa siten kirkon tehtävää⁵⁷². Kirkkojärjestyksestä

jumalanpalveluskäytäntöjä koottiin ja jaettiin. Lisäksi hanke sisälsi tutkimusta, koulutusta ja materiaaliintuotantoa. Hankkeen loppuraportti arvioi, että suurin osa hankkeen löydöistä oli vanhoja tuttuja asioita, joita työstiin uudesta näkökulmasta. Tiellä - Pääväg loppuraportti. Halkosaari 2017 on tutkinut hankkeen vaikutuksia jumalanpalveluselämän yhteisöllisyyteen.

⁵⁷⁰ Tiellä - Pääväg loppuraportti, 38-39; Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 5, 6.

⁵⁷¹ Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 3.

⁵⁷² KL 4:1.

löytyy jumalanpalveluselämään liittyviä periaatteellisia ohjeita, esimerkiksi jumalanpalvelusten tulee olla avoimia kaikille ja ne tulee toimittaa kirkkokäsikirjan mukaan⁵⁷³.

Jumalanpalveluskeskeisyys strategia-ajattelun ominaispiirteenä saa erilaisia painotuksia tarkastelujakson edetessä. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa jumalanpalveluksesta puhuttaessa korostuvat ihmisten yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet. Jumalanpalveluselämässä tavoitellaan monipuolisuutta⁵⁷⁴. Strategiadokumenteissa nostetaan esiin henkilökohtainen jumalanpalvelukseen kutsuminen esimerkiksi asuinalueen, ammattikunnan tai synnyinseudun perusteella. Perinteisten pääjumalanpalvelusten rinnalle halutaan tuoda muina aikoina järjestettäviä opiskelijoille, nuorille aikuisille ja perheille räätälöityjä erityisjumalanpalveluksia. Erilaisia ryhmiä ja järjestöjä kutsutaan osallistumaan ja palvelemaan jumalanpalveluksissa. Myös seurakunnan alueella sijaisevien eri kirkkotilojen jumalanpalvelusprofiilien toivotaan luovasti erilaistuvan.⁵⁷⁵

Toisen aikasarjan strategioissa painottuu jumalanpalvelusten yhteisöllinen luonne. Monipuolisen ja hyvin suunnitellun jumalanpalveluselämän katsotaan palvelevan ja rakentavan koko seurakuntayhteisöä. Jumalanpalvelusten yhteisöllisyyttä pyritään strategisten linjausten mukaan lisäämään esimerkiksi kokoontumalla messun jälkeen kirkkokahveille tai järjestämällä kirkkotilaan lapsille oma jumalanpalveluspaikka. Toisessa aikasarjassa tavoitteeksi asetetaan edelleen myös erityisryhmille kohdennettujen messujen laadukas järjestäminen.

Kolmannen aikasarjan strategiat pitävät tärkeänä yhteistä vastuunkantoa seurakunnasta ja sen jumalanpalveluksesta. Jumalanpalvelusten suunnittelu ja toteutus rakennetaan yhä useammin vastuuryhmien tai jumalanpalvelusryhmien varaan. Jumalanpalveluskoulutusta halutaan lisätä sekä työntekijöille että jumalanpalvelusryhmille. Strategioiden mukaan jumalanpalveluksen toivotaan tavoittavan ja kokoavan mahdollisimman monia erilaisia ihmisiä, ei ainoastaan osallistumaan vaan myös toteuttamaan yhteistä messua.

⁵⁷³ KJ 2:1.

⁵⁷⁴ Esim. Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

⁵⁷⁵ Esim. Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 6.

Aikasarjasta riippumatta tutkimusaineiston strategiat kiinnittävät huomiota jumalanpalvelusten kieleen. Julistuksen tulisi olla nykykieltä, jota seurakuntalaiset puhuvat ja ymmärtävät. Tämän ajan kulttuurisen kielen tulisi löytää sijansa niin jumalanpalveluselämän toteutustavoissa kuin musiikissa. Seurakuntien strategioissa asetetaan jumalanpalveluksiin liittyen myös määrällisiä tavoitteita. Tavoitteet kohdistuvat kokonaiskävijämääriin, yhteisöllisesti toteutettujen jumalanpalvelusten määriin sekä jumalanpalveluksia suunnittelevien ja toteuttavien vastuuryhmien määriin⁵⁷⁶.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että jumalanpalveluskeskeisyys on vahva valintoja ilmentävä strategia-ajattelun ominaispiirre Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa 2000-luvulla. Se nousee esiin lähes jokaisessa tutkimusaineiston strategiassa. Ominaispiirre saa kuitenkin erilaisia sisällöllisiä painotuksia aikasarjojen edetessä. Jumalanpalveluskeskeisyys vahvistuu ja muuntuu. Selkeimmin strategia-ajattelun kehittyminen tämän ominaispiirteen osalta käy ilmi kirkon yhteisissä ja seurakuntien strategioissa, kuten edellä on kuvattu.

4.5. Kastelähtöisyys seurakunnan elämän perustana

Strategioissa nostetaan esiin luterilaisen kirkon kaksi sakramenttia: kaste ja ehtoollinen. Tunnustuskirjojen mukaan sakramenteiksi luetaan ne pyhät toimitukset, jotka katsotaan olevan Jeesuksen itsensä asettamia⁵⁷⁷. Strategiat korostavat, että kasteessa ihminen tulee kristityksi ja hänet liitetään Kristuksen ruumiiseen eli seurakunnan jäseneksi ja koko maailmanlaajaan kristittyjen yhteisöön. Luterilaisen näkemyksen mukaan kasteessa Jumala lahjoittaa ihmiselle pelastuksen. Kasteen katsotaan ”vapauttavan synnistä, kuoleman ja Perkeleen vallasta sekä antavan pääsyn Kristuksen valtakuntaan ja iankaikkiseen elämään”⁵⁷⁸. Strategiat korostavat, että koska kaste on portti uskoon ja seurakuntaan ”kastettu kristitty on uskossaan oikea kristitty”⁵⁷⁹.

⁵⁷⁶ Strategisille tavoitteille asetettuja mittareita tarkastellaan lähemmin luvussa 5.5.

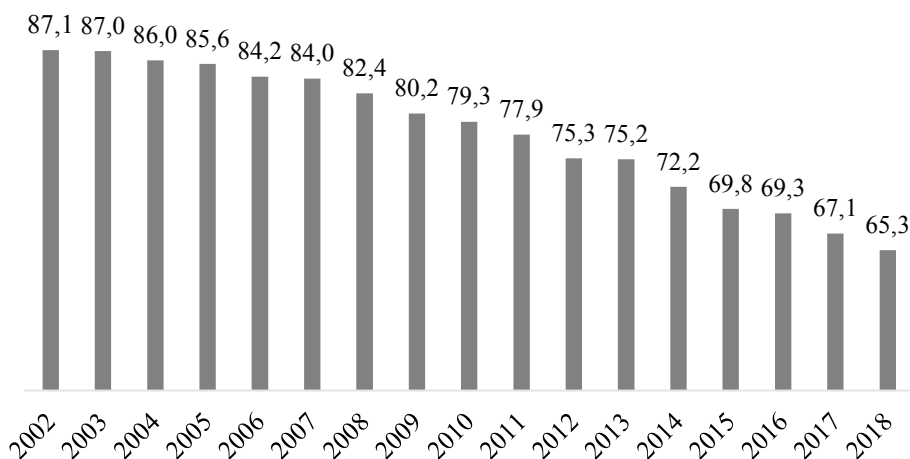
⁵⁷⁷ Tunnustuskirjat, Augsburgin tunnustus.

⁵⁷⁸ Iso Katekismus, IV osa.

⁵⁷⁹ Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 5.

Strategiat painottavat, että kirkon perustehtävä nousee kaste- ja lähetyskäskestä. Asiaa on tarkasteltu lähemmin luvussa 3.2. Strategioissa kirkon työn perustana nähdään Jumalan läsnäolo maailmassa ja Kristuksen läsnäolo sanassa ja sakramenteissa. Strategiat nostavat esiin, että lähetyskäsky velvoittaa kastamaan kaikki ihmiset, koska Jumalan lapsiksi tullaan kasteessa ja seurakunta on kastettujen yhteisö. Strategiat muistuttavat, että kasteen toimittaminen kuuluu papiksi vihittyjen tehtäviin⁵⁸⁰. Kasteen korostus strategisena valintana toistuu eri muodoissa joko aikasarjassa ja kaikilla hallinnon tasoilla. Kastelähtöisyys määrittyy siten yhdeksi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi.

Kaavio 5. Kastettujen osuus syntyneistä vuosina 2002–2018 ⁵⁸¹.



Strategioissa kastetta pidetään uskonelämän luovuttamattomana lähtökohtana. Kirkon yhteisten strategioiden mukaan seurakunnissa tulisi huolehtia siitä, että mahdollisimman moni lapsi pääsee osalliseksi kasteen lahjasta. Kastettujen osuus syntyneistä lapsista (alle 1-vuotiaat) on kuitenkin ollut selvässä laskussa koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan. Vuonna 2002 syntyneistä kastettiin 87,1 prosenttia ja vuonna 2018

⁵⁸⁰ Esim. kirkon yhteisestä 3. aikasarjan strategiasta löytyy muotoilu: ”sakramenttien jakaminen ja päävastuu saarnaamisesta kuuluvat virkaan vihittyjen pappien tehtäviin”. Kohtaamisen kirkko -strategia, 15.

⁵⁸¹ Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016; Kirkon tilastot 2017 ja 2018.

yli kaksikymmentä prosenttiyksikköä vähemmän (65,3%). Vuotuiset prosenttiosuudet on esitetty kaaviossa 5.

Alueelliset ja seurakuntakohtaiset erot kastettujen määrissä ovat huomattavia. Esimerkiksi Helsingissä kastettujen osuus syntyneistä vuonna 2017 oli enää alle neljäkymmentä prosenttia (39,9%). Korkeimmat kasteosuudet ovat maaseudun pienissä seurakunnissa. Vuonna 2017 kaikki syntyneet kastettiin yhteensä 21 seurakunnassa⁵⁸². Selittävänä tekijä kasteosuuden laskulle strategiat mainitsevat nykytilankuvauksissaan yhtäältä kirkkoon kuulumisen vähenemisen nuorten aikuisten keskuudessa ja toisaalta sen, että kirkkoon kuuluvista pienten lasten vanhemmista yhä useampi ei halua kastaa lastaan. Helsingin seurakuntien vuonna 2012 teettämän kyselytutkimuksen tulosten perusteella suurin yksittäinen syy kastamattomuuteen on vanhempien haluttomuus päättää lapsen puolesta uskonnolliseen yhteisöön kuulumisesta. Lapsen kastamatta jättämisen kautta vanhemmat siirtävät uskontokunnan valinnan lapsen myöhemmässä elämänvaiheessa tekemäksi omaksi ratkaisuksi. Toinen keskeinen syy lapsen kastamatta jättämiseen on puolisoiden erilainen arvomaailma.⁵⁸³

Kasteen merkityksen korostaminen strategisena valintana nousee esiin erityisesti kasvatuksen strategioissa. Ensimmäisen aikasarjan strategian kärkeen nostetaan ajatus siitä, että kirkon lapsi- ja nuorisotyön strategian perustana on ”kasteessa lahjoitettu Jumalan lapseus”⁵⁸⁴. Kasteopetusta pidetään kirkon lapsi- ja nuorisotyön perusjuonteena, oikeutena ja velvollisuutena. Kasteopetuksella pyritään välittämään uskon perintöä seuraaville sukupolville ja pohtimaan yhdessä sitä, mitä on elää kristittynä nykyisessä ajassa ja maailmassa. Panostus kastetilaisuuksiin ja kaste keskusteluihin nähdään tärkeäksi. Ensisijaiseksi tavoitteeksi asetetaan kristityn identiteetin vahvistaminen.

Kasteeseen liittyen strategiasta löytyy joitain käytännöllisiä linjauksia, esimerkiksi ”erityistä huomiota on kiinnitettävä kaste keskusteluihin ja kastettavan perheen, kummien ja suvun kohtaamiseen” tai ”papiston

⁵⁸² Kirkon tilastot 2017.

⁵⁸³ Kaste kysely 2019, 2; Jäsenyyden tukihanke 2015, 18. Tutkimusjakson loppupuolella kastettavien määrän kehitykseen saattoi jo vaikuttaa maaliskuussa 2017 voimaan astunut lakimuutos, jonka mukaan lapsen uskontokuntaan liittäminen edellyttää huoltajien yksimielisyyttä asiasta. Uskonnonvapauslaki 1:3.

⁵⁸⁴ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 3.

koulutuksessa ja työajan käytössä kasteeseen paneutumiseen on varattava riittävästi resursseja”⁵⁸⁵. Niin kasteeseen liittyen kuin kirkon kasvatustyössä ylipäänsä nähdään välttämättömänä, että seurakunnat löytävät riittävästi kosketuspintaa lasten ja nuorten sekä heidän perheidensä elämään. Seurakunnan mahdollisuudet kohdata perheitä alkavat strategian mukaan kaste keskusteluista⁵⁸⁶ ja jatkuvat erilaisen kokoavan toiminnan ja verkostoyhteistyön kautta. Strategioissa nähdään, että seurakunnan luontevin ja keskeisin yhteistyökumppani kasvatuksen saralla on perhe ja lapsen koti laajasti ymmärrettynä⁵⁸⁷. Vaikka kaste nostetaan kaiken perustaksi, strategia-asiakirjat korostavat, että jokainen on tervetullut mukaan seurakunnan toimintaan. Myös he, joita ei ole kastettu tai, jotka kuuluvat johonkin toiseen uskontokuntaan.

Kasvatuksen toisen aikasarjan strategia määrittelee edelleen kaiken kirkon kasvatustyön perustaksi kasteen. Strategiseksi suuntaviivaksi on määritetty ”rakennamme kasteen varaan”. Strategia pitää tärkeänä, että kasteen merkitystä etsitään yhdessä ja avataan nykyajan kielellä. Kastetta lähestytään dokumentissa kutsun näkökulmasta. Kaste kutsuu jokaista kasvamaan kristittyinä, erityisesti vanhempia se kutsuu antamaan kristillistä kasvatusta, kummeja kutsutaan tukemaan kastetun elämää ja rukoilemaan hänen puolestaan, seurakunnalle osoitetaan kutsu toimia kastetun ja hänen lähipiirinsä tukena.⁵⁸⁸

Muiden työmuotojen (diakonia ja viestintä) viittaukset kasteeseen ovat vähäisiä koko aineistoon suhteutettuna. Diakoniatyön strategiat mainitsevat kasteen ainoastaan yhden kerran ja silloinkin se tapahtuu suorassa lainauksessa kirkkolain säännökseen, jossa kuvataan seurakunnalle määrättyjä tehtäviä⁵⁸⁹. Viestinnän strategioiden kasteeseen liittyvät maininnat löytyvät ensimmäisen aikasarjan strategiasta. Siinä viitataan kasteessa saatuun yleiseen pappeuteen, joka synnyttää kristitylle tiettyjä ”jokamiehenoikeuksia”. Strategian mukaan kasteen perusteella jokaisella on oikeus ”tulla kuulluksi sekä oikeus ilmaista ajatuksiaan ja uskon kokemuksiaan - myös ilman teologista koulutusta ja terminologian

⁵⁸⁵ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 14.

⁵⁸⁶ Myöhempien aikasarjojen strategioissa nousee esiin mahdollisuus kohdata perheitä jo ennen kaste keskustelua yhteistyössä neuvoloiden kanssa synnytys- ja perhevalmennusten yhteydessä.

⁵⁸⁷ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 25.

⁵⁸⁸ Kasvatuksen 2. aikasarjan strategia, 2.

⁵⁸⁹ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 17.

hallintaa”.⁵⁹⁰ Kyseinen strategia kehottaa myös miettimään seurakunnissa paikallisia ratkaisuja, joilla vahvistettaisiin henkilökohtaista viestintää seurakunnan jäsenten välillä. Esimerkiksi tällaisesta toiminnasta nostetaan seurakuntakummien tarjoaminen kastettaville lapsille.

Kirkon yhteisissä strategioissa arvioidaan, että yksi kirkon työn vahvuuksista on liittyminen jäsenten elämään kirkollisissa toimituksissa, kuten kasteessa. Näissä tilanteissa kirkon tulee kohdata ihmiset ”aidosti henkilökohtaisella tasolla ja niin, että sillä on merkitystä ja että se ymmärretään”⁵⁹¹. Kirkollisten toimitusten vahvuus voidaan todentaa strategioiden mukaan sillä, että kirkolliset toimitukset ovat yksi merkittävimmistä kirkkoon kuulumisen syistä. Strategiat muistuttavat, että kirkkoon liitytään usein kirkollisten toimitusten, esimerkiksi lapsen kasteen, yhteydessä. Kaste tarjoaa seurakunnalle mahdollisuuden olla kasteperheisiin henkilökohtaisessa yhteydessä myös kasteen jälkeen.

Meidän kirkko -strategia nostaa seurakunnan merkittäväksi tehtäväksi jäsentensä kristillisen identiteetin vahvistamisen, ensiksi perheiden kasvatuskumppaneina ja myöhemmin eri ikäkausiin suuntautuvana toimintana. Kaste on keskiössä jäsenyyden merkityssisältöön ja hengellisen elämän vahvistamiseen liittyvissä strategisissa linjauksissa, esimerkiksi ”emme ole välinpitämättömiä, vaan rohkaisemme ja vahvistamme kastettuja jäseniämme uskomaan ja elämään sen mukaisesti”⁵⁹².

Myös Kohtaamisen kirkko -strategia kysyy, miten seurakuntalaisia voisi rohkaista pohtimaan kristillisen uskon ja kasteen merkitystä. Kohtaamisen kirkon mukaan toimituksiin liittyvät innovaatiot, kuten Hääyöt⁵⁹³ ja kastepäivät, ovat esimerkkejä onnistuneista uusista toimintatavoista, joissa pysyvät sisällöt saavat modernin ja ajan tarpeisiin sovitettun muodon. Strategiassa asetetaan kunnianhimoinen tavoite siitä, että strategia-kaudella kaikki seurakunnan jäsenten lapset kastettaisiin. Seurakuntia kehoitetaan pohtimaan, miten ne ottavat yhteyttä jäseniin, joiden lapset ovat kastamatta.⁵⁹⁴

⁵⁹⁰ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 20.

⁵⁹¹ Läsnaölon kirkko -strategia, 7.

⁵⁹² Meidän kirkko -strategia, 41.

⁵⁹³ Hääyö on seurakunnan järjestämä vihkitapahtuma, johon osallistuu useita vihittäviä pareja. Parit vihitään joko yksi pari kerrallaan tai useampi yhtä aikaa. Tapahtumat järjestetään yöaikaan.

⁵⁹⁴ Kohtaamisen kirkko -strategia, 20.

Hiippakuntien strategioissa kiinnitetään huomio kastettujen määrän laskuun. Konkreettisia valintoja, jotka kohdistuvat kastelähtöisyyden vahvistamiseen, on kuitenkin mainittuna varsin vähän. Tavoitteeksi asetetaan ”vahvistaa kasteesta lähtevää seurakuntalaisuutta”⁵⁹⁵ ja seurakuntia halutaan tukea kirkollisten toimitusten hyvään hoitamiseen siten, että syntyisi ”kasuaalitoimituksissa seurakuntalaisia sanalla, rukouksella ja sakramenteilla palveleva seurakunta”⁵⁹⁶. Lisäksi hiippakuntastrategioissa nostetaan esiin kasteopetuksen merkitys ja kummiuden roolin hämärtäminen.

Edellä kuvatut muiden hallinnon tasojen kuin seurakuntien kasteisiin liittyvät linjaukset ovat melko periaatteellisia ja yleisluonteisia. Tämä johtuu siitä, että kasteiden toimittaminen on paikallisseurakunnan tehtävä. Seurakuntien strategiat asettavat kasteeseen liittyen selkeitä määrittäviä ja laadullisia tavoitteita. Strategioissa esiintyy esimerkiksi seuraavan tyyppisiä strategisia linjauksia:

- Kastettujen osuus kaikista syntyneistä pysyy vähintäänkin strategia-kauden alun tasolla.
- Kannustamme vanhempia kastamaan lapsensa. Tätä kautta myös kirkon jäsenyyden merkitys vahvistuu.
- Kasteessa Jumala lahjoittaa pelastavan uskon. Nostamme esiin kasteen arvon.
- Rääätälöimme kirkolliset toimitukset (esimerkiksi kasteen) kunkin seurakuntalaisen tilanteeseen sopivaksi.
- Kasteet toteutetaan huolellisesti ja varataan papeille riittävästi aikaa ihmisten kohtaamiseen niissä.

Kastelähtöisyys näyttäytyy Suomen evankelis-luterilaisen kirkon valintoihin perustuvana strategia-ajattelun ominaispiirteenä koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan. Erityisen roolin suhteessa muihin valintoihin kastelähtöisyys sai tarkastelujakson lopussa, kun sitä varten perustettiin erillinen kolmivuotinen hanke. Hanke käynnistyi vuonna 2018. Kohtaamisen kirkko -strategiasta nousevan hankkeen tarkoituksena on turvata kasteen asema suomalaisten perheiden elämässä. Taustalla on kasteen suosion lasku sekä kasteen ja kummiuden kulttuurisen aseman ja tulkin-

⁵⁹⁵ Lapuan hiippakunnan 3. aikasarjan strategia, 1.

⁵⁹⁶ Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 4.

nan muutos. Hankkeen kärkenä on yhtäältä kirkon jäsenen kristillisen identiteetin vahvistaminen lapsuudessa ja nuoruudessa, jotta tulevaisuuden vanhemmat haluavat tuoda lapsensa kasteelle. Toisaalta on tiedotettu, että erityisesti nuorten aikuisten keskuudessa kaivataan modernia kasteen teologian muotoilua ja kohderyhmälähtöistä vuorovaikutusta. Hankkeessa tuotetaan kummiutta vahvistavia kirkon toimintamuotoja sekä luodaan uusia sanoituksia ja monipuolisia tapoja pitää esillä kasteen merkitystä ja sisältöä.⁵⁹⁷

Kolmannen strategiakauden loppupuolella ilmestynyt Kirkon tulevaisuusselonteko 2030 tarkastelee kirkon kasvatustyön tulevaisuutta. Artikkelimuotoinen tulevaisuusselonteko kiinnittää huomiota kasteeseen yhtenä alateemana. Selonteko pohtii muun muassa mahdollisuutta purkaa kasteeseen liittyviä esteitä ja asenteita siten, että kirkkoon kuulumattomien ”kummien” asemaa arvioitaisiin uudesta näkökulmasta ja lapselle voitaisiin järjestää siunausta välittävä tilaisuus, vaikka kasteen kriteerit eivät täyttyisi. Näin kummisuus ja lapsen siunaaminen nähtäisiin kirkkoon kuulumattomien kohdalla kirkon missiosta käsin kohtaamisena.⁵⁹⁸

4.6. Monikulttuurisuus ”rikastuttaa kirkkoa”

Vuonna 2016 ilmestyneen kirkon nelivuotiskertomuksen mukaan Suomen kansainvälistyminen ja kulttuurinen monimuotoistuminen vaikuttavat lähitulevaisuudessa merkittävästi kirkon toimintaympäristöön ja kirkkoon. Nelivuotiskertomus korostaa, että maahanmuuttajien runsas määrä kasvattaa seurakuntien monikulttuurisen työn tarvetta. Myös uskonnollista ja katsomuksellista dialogia tarvitaan entistä enemmän.⁵⁹⁹ Kirkon strategiat ovat havahtuneet näihin tarpeisiin jo 2000-luvun alussa. Monikulttuurisuus määrittyy valintojen kautta ilmeneväksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi, joka on havaittavissa koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan, mutta joka vahvistuu selvästi aikasarjojen edetessä.

⁵⁹⁷ Kirkon keskusrahaston talousarvio vuodelle 2018 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2018–2020, 23.

⁵⁹⁸ Vappula 2018, 26–28.

⁵⁹⁹ Osallistuva luterilaisuus 2016, 45–46.

Ensimmäisen aikasarjan strategioiden mukaan suomalainen yhteiskunta monimuotoistuu ja kansainvälistyy muun muassa EU-jäsenyyden, lisääntyneen matkailun ja maahanmuuton myötä. Erytisesti huomiota kiinnitetään maahanmuuttoon. Strategiat maalaavat kuvan maahanmuuttajien määrän merkittävästä kasvusta ja ilmiön huomattavista yhteiskunnallisista vaikutuksista. Esiin nostetaan maahanmuuttajien matalapalkkaisuus, syrjäytyminen ja eriarvoistuminen, kielellisen erilaisuuden lisääntyminen, rasismin kasvu, terrorismi ja sen vastainen taistelu, kansallisten perinteiden heikkeneminen sekä uskonnollisten yhteisöjen ja tapojen kirjavuus.⁶⁰⁰

Strategioissa tarkastellaan Suomen uskonnollisen tilanteen muutoksia. Monikulttuurisuus saa aikaan uskonnollisten yhteisöjen ja tapojen kirjavuutta. Strategiat puhuvat myös ”vakaumusten valintamyymälä -menteliteettista” eli oman maailmankatsomuksen kokoamisesta itselleen sopivista pienistä palasista suurten maailmanuskontojen kokonaisvaltaisen elämäntulkinnan sijaan⁶⁰¹. Strategioiden mukaan muuttuneessa toimintaympäristössä ulko- ja sisälähetyksen rajat hämärtyvät tai häviävät. Strategia-asiakirjojen valossa vaikuttaisi, että yhteiskuntarauhan turvaaminen edellyttää uskontojen välisen dialogin parantamista ja kirkolla on siinä merkittävä rooli. Lisäksi korostetaan uskonnonvapauden myönteisen ymmärtämisen merkityksellisyyttä.

Tutkimuksen ensimmäisen aikasarjan aikana, vuosina 2002–2008, seurakunnilta edellytettiin uudenlaisia valmiuksia ymmärtää kulttuurista ja uskonnollista erilaisuutta. Strategiat tiedostavat, että vaikka maahanmuuttajien osuus oli strategiakauden alkaessa vain kaksi prosenttia väestöstä, prosentuaalinen kasvu suhteutettuna 1990-luvun alun tilanteeseen on ollut Euroopan nopeinta. Kirkolle tämä merkitsi uusia tehtäviä, joista sillä ei ollut aiempaa kokemusta. Pakolaistyöstä oli kymmenessä vuodessa kehittynyt eri työmuotojen organisaatorajat ylittävää monipuolista maahanmuuttajatyötä.⁶⁰²

Strategioista käy ilmi, että tapahtuneesta työn kehittymisestä huolimatta tilanne velvoitti kirkon jatkuvaan henkilöstökoulutuksen ja työtapojen kehittämiseen. Strategioissa pidetään tärkeänä, että kaikkien työalojen ja työntekijäryhmien kykyä toimia moniuskontoisissa ja monikulttuuri-

⁶⁰⁰ Esim. Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 3.

⁶⁰¹ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 22–23; Läsnäolon kirkko, 3–4.

⁶⁰² Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 20.

sessä ympäristössä parannetaan koulutuksen keinoin. Työtapojen kehittämisestä tarjoaa esimerkin diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategia, jossa tavoitteeksi asetetaan ”vahvistaa yhteiskunnan eheyttä sekä ihmisyyden, keskinäisen huolenpidon ja kestäväen elämäntavan toteutumista”⁶⁰³. Konkreettisesti tämä voisi strategioiden mukaan toteutua tarjoamalla maahan eri syistä saapuville tukea kotoutumiseen ja uusien elämän mahdollisuuksien löytymiseen. Strategioissa pidetään tärkeänä, että seurakunnat palvelevat mahdollisuuksien mukaan ihmisiä heidän omilla kielillään⁶⁰⁴. Strategiat korostavat, että muuttunut tilanne velvoittaa kirkon jäseniä kirkon opin ja kristillisten tapojen entistä parempaan tuntemiseen. Seurakuntalaisten luterilaisen identiteetin vahvistaminen nähdään erityisesti kirkon viestinnän ja kasvatuksen tehtäväksi.⁶⁰⁵

Ensimmäisen aikasarjan strategiat suhtautuvat monikulttuurisuuteen osin varauksellisesti. Negatiiviset ilmiöt ja vaikutukset nostetaan keskusteluun. Toisaalta strategioissa tuodaan esiin myös asian käänttöpuoli: muiden kulttuurien edustajat rikastuttavat suomalaista valtakulttuuria ja kirkkoa. Muuttunut tilanne tarjoaa mahdollisuuden elämänläheiseen vuoropuheluun erilaisten ihmisten kanssa. Parhaimmillaan nämä kohtaamiset poistavat ennakkoluuloja ja vääristyneitä asenteita. Maahanmuuttajat voivat esimerkiksi ”opettaa suomalaisille sosiaalisten ja perhearvojen merkitystä sekä uskon jäsentymistä luontevaksi osaksi arkielämää”⁶⁰⁶.

Toisen aikasarjan strategioissa lähdetään liikkeelle siitä, että nettomaahanmuuton odotetaan olevan vähintään noin 10 000 henkeä vuodessa⁶⁰⁷. Maahanmuuttajien arvellaan asettautuvan lähinnä kasvukeskuksiin ja niiden läheisyyteen, minkä seurauksena etninen ja uskonnollinen monimuotoisuus tulevat lisääntymään merkittävästi kyseisillä alueilla. Tästä aiheutuu voimakasta maan sisäisen uskonnollisen kentän polarisaatiota. Strategioiden mukaan monikulttuurisuudella on vaikutusta muun muassa kirkkoon kuulumis- ja rippikoulun käymisprosenttiin sekä kastettujen osuuteen syntyneistä. Toisaalta maahanmuuttajat lapsineen saattavat muodostaa merkittävän kirkkoon liittyjien joukon ja maahanmuuttajien jumalanpalvelusyhteisöt yleistyvät. Strategisten linjausten mukaan

⁶⁰³ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 48.

⁶⁰⁴ Esim. Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1.

⁶⁰⁵ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 24; kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 30.

⁶⁰⁶ Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

⁶⁰⁷ Meidän kirkko -strategia, 31.

erityisesti kasvukeskusten seurakuntien on enenevässä määrin oltava valmiina vuoropuheluun sekä kohdattava ja kutsuttava yhteyteensä erilaisista uskonnollisista ja kulttuurisista perinteistä tulevia ihmisiä.⁶⁰⁸

Tutkimuksen toisen aikasarjan strategiat arvioivat, että maahanmuuttajat joutuvat kohtaamaan monenlaisia ongelmia. Meidän kirkko -strategian mukaan seurakuntien tehtävänä on toimia maahanmuuttajien ja pakolaisten puolestapuhujina ja suojelijoina. Kirkko turvaa yhteiskuntarauhaa käymällä uskontodialogia, osallistumalla rauhantyöhön ja toimimalla yhteisymmärryksen syntyiseksi ja parantamiseksi.⁶⁰⁹ Tuomiokapitulien tehtäväksi nähdään tukea seurakuntien valmiuksia toimia lisääntyvän monikulttuurisuuden keskellä ja heikkenevässä jäsenyystilanteessa esimerkiksi edistämällä seurakuntien vuorovaikutusta maahanmuuttajien kanssa. Hiippakuntien ja seurakuntien strategisissa tavoitteissa nousevat esiin muun muassa seuraavat konkreettiset näkökulmat:

- Yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjinnän torjuminen
- Lähetystehtävään sitoutuminen lähellä ja kaukana
- Maahanmuuttajien elämän tukeminen
- Sillanrakentajan tehtävä eri väestöryhmien välillä
- Uusien seurakuntalaisten, myös maahanmuuttajien, huomioiminen
- Vastuunkanto heikoimmassa asemassa olevista lähimmäisistä
- Kantaväestön negatiivisen asennoitumisen lieventäminen tai purkaminen
- Uudenlaisten tapojen kehittäminen maahanmuuttajien kohtaamiseen työalarajat ylittävänä koko seurakunnan toimintana
- Ihmisen arvokkuuden ja ainutkertaisuuden korostaminen
- Kaikkien alueen asukkaiden osallisuuden vahvistaminen.

Toisen aikasarjan strategioissa monikulttuurisuus ja maahanmuuttajien määrän kasvu näyttäytyvät ensimmäistä aikasarjaa myönteisemmässä valossa. Nykytilan kuvauksissa tilanne tiedostetaan ja strategisilla valinnoilla pyritään löytämään keinoja, joiden turvin seurakunnat pystyvät vastaamaan toimintaympäristön mukanaan tuomaan haasteeseen ja

⁶⁰⁸ Esim. Lapuan hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 2.

⁶⁰⁹ Meidän kirkko -strategia, 40.

hyödyntämään monikulttuurisuuden parhaalla mahdollisella tavalla. Kaikki hallinnon tasot pyrkivät omilla toimillaan vahvistamaan seurakuntien valmiutta muuttuneessa tilanteessa. Strategiat liittävät monikulttuurisuuden kysymyksiin kirkon maailmanlaajuisesta lähetystehtävästä ja kristittyjen globaalista vastuusta.

Kolmannen aikasarjan strategiat toteavat kehityksen jatkuneen ja voimistuneen: Suomi ja Suomen evankelis-luterilainen kirkko ovat vuosi vuodelta yhä monikulttuurisempia. Maahanmuuttajien nähdään hakeutuvan edelleen ensisijaisesti suuriin kaupunkeihin. Kohtaamisen kirkko-strategiassa muiden kuin Suomen kansalaisten määrän ennakoidaan lähes kaksinkertaistuvan strategiakaudella. Vuonna 2020 ulkomaalaisten määrän arvellaan olevan noin 350 000. Muuttoliikkeen myötä muiden uskontojen ja niiden kannattajien määrä lisääntyy jatkuvasti, vaikka muuttajat tulevatkin pääsääntöisesti maista, joissa kristinuskolla on merkittävä asema. Strategian mukaan ollakseen uskollinen identiteetilleen, kirkon on kehitettävä kykyään ”vieraanvaraisuuteen, monikielisyyteen ja kulttuurienväliseen vuoropuheluun kulttuurisesti monimuotoistuvassa yhteiskunnassa”.⁶¹⁰

Tutkimusaineiston 2010-luvulla laadituissa strategioissa korostuu yhteistyön välttämättömyys. Monikulttuurisuuden kysymykset edellyttävät määrätietoista ja jouhevaa yhteistyötä paitsi seurakuntien välillä myös esimerkiksi kunnan työntekijöiden, eri viranomaisten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Tämä merkitsee kirkon uudenlaista asemoitumista yhteiskunnan rakenteissa. Strategiat eivät määrittele tarkemmin, mikä olisi seurakunnan todellinen tavoite ja rooli yhteistyössä: pyritäänkö vapaamuotoiseen yhteistyöhön, järjestäytyneempään kumppanuuteen vai viralliseen sopimuksellisuuteen⁶¹¹.

Yhteistyöllä voidaan strategioiden mukaan löytää keinoja kotoutumisprosesseihin sekä radikalisoitumisen tai vahingollisen jengiytymiskehityksen ehkäisyyn. Diakoniatyön kolmannen aikasarjan strategia nostaa esiin, että tutkimusten mukaan ulkomaalaisuus on yksi merkittävä riskitekijä ulkopuolelle jäämiseen ja syrjäytymiseen. Syrjäytymisen ehkäisyyn ja osallisuuden vahvistamiseen sekä rauhantyöhön liittyen strategia muistuttaa seurakuntia, että ”työvälineenä liikunta ja leirityö ovat

⁶¹⁰ Kohtaamisen kirkko -strategia, 6.

⁶¹¹ Seurakuntien yhteistyön roolia, kumppanuuksia ja sopimuksellisuutta ovat tutkineet esim. Kallunki 2010, 2014 ja Lehtinen 2013.

olleet jo pitkään hyväksi havaittuja kohtaamisen ja kasvamisen paikkoja”⁶¹². Myös muut aikasarjan strategiat korostavat yhdessä olemisen ja tekemisen sekä rinnalla kulkemisen merkitystä suvaitsevaisuuden ja myönteisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Toisen aikasarjan tavoin kolmannen aikasarjan strategiat nostavat esiin, että maahanmuuton myötä lähetyskenttä on keskellämme: kristillistä sanomaa on välitettävä kaikille ja jokaiselle on luotava mahdollisuuksia osallistua seurakunnan toimintaan⁶¹³.

Hiippakuntien kolmannen aikasarjan strategiat painottavat, että monikulttuurisuuden lisääntyminen edellyttää seurakunnilta muutosvalmiutta ja kykyä arvioida oman toimintansa tarkoituksenmukaisuutta. Edellisellä strategiakaudella käytössä olleet keinot eivät ole välttämättä enää ajantasaisia vaan kirkon työtä on koko ajan kehitettävä kohtaamaan katsomuksellisesti moniarvoistuva yhteiskunta. Tuomiokapitulien tehtäväksi määritellään seurakuntien tukeminen näissä muutosprosesseissa.

Monikulttuurisuuden merkitys strategia-ajattelun ominaispiirteenä nousee esiin myös siinä, että monikulttuurisuus valittiin kirkon tulevaisuusselonteon teemaksi vuonna 2014. Kohtaamisen kirkko -strategian ja monikulttuurisuuteen liittyvän tulevaisuusselonteon kiinteää yhteyttä korostaa se, että niiden valmistelun käynnistämistä päätettiin samassa yhteydessä ja asiakirjoja valmisteleville työryhmille nimitettiin yhteinen sihteeri.⁶¹⁴ Asiakirjojen tavoitteena oli täydentää ja hyödyntää toisiaan. Kirkon tulevaisuusselontekijänä on ”reflektoida ja syventää valikoitua teemaa koskevaa ymmärrystä kirkon uskon näkökulmasta”⁶¹⁵. Strategian ja tulevaisuusselonteon kiinteistä kytkennöistä johtuen selonteon sisältöä on tarpeen tarkastella lyhyesti tässä yhteydessä. Tulevaisuusselonteolle annettiin nimeksi Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa. Tulevaisuusselonteossa pohditaan:

- Mitä monikulttuurinen ja moniarvoinen toimintaympäristö merkitsee kirkolle ja sen missiolle?
- Miten kirkko elää yhteiskunnassa, joka maallistuu monin tavoin?
- Millainen on yhteisöllinen, vieraanvarainen, kutsuva ja ulospäinsuuntautuva kirkko, joka laskeviin käyriin tuijottamisen sijaan ryhtyy

⁶¹² Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 25.

⁶¹³ Esim. Savonlinnan seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 1.

⁶¹⁴ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 20.11.2014, 223–224§.

⁶¹⁵ Keskitalo 2016, 21.

näkemään ympärillään yhä enemmän mahdollisuuksia ja toiminaan konkreettisesti niiden suuntaisesti?⁶¹⁶

Tulevaisuusselonteossa tarkastellaan kulttuurisia malleja ja niiden muutoksia, esitellään keskeiset muutosvoimat ja näiden vaikutukset yhteiskuntaan ja kirkkoon sekä avataan teologisia näkökulmia kirkon olemukseen, elämään ja tehtävään monimuotoisessa yhteiskunnassa. Lopuksi maalataan kolme kuvaa kirkon tulevaisuudesta ja ehdotetaan, miten kirkon tulisi edetä, jotta se voisi vastata tulevaisuuden tarpeisiin ja uudistua missiossaan.⁶¹⁷

Selonteon mukaan monikulttuurisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyvä kirkon uudistuminen edellyttää suuntautumista ulospäin, mutta uudistuksen ytimenä nähdään sitoutuminen Kristukseen. Esimerkiksi nostetaan erilaiset näkemyserot teologisissa kysymyksissä, jotka voivat ratketa yhteisen keskustelun välityksellä. Raamattu määritellään merkittäväksi yhdistäjäksi yli kulttuuri- ja kielirajojen. Myös yhteistä rukousta pidetään kaikkeen kirkon toimintaan liittyvänä yhteyden luoja ja rakentajana. Yhteiskunnan muutosten keskellä keskeistä on vapaaehtoisuuden vahvistaminen. Selonteko toteaa, että seurakuntalaisten työ on aina myös kirkon työtä. Lisäksi selonteko muistuttaa, että kirkon tulee tukea kaikinpuolista hengellistä kotoutumista. Tämä voi selonteon mukaan toteutua esimerkiksi vahvistamalla seurakuntien monikielisyyttä ja vieraanvaraisuutta.⁶¹⁸ Kokonaisuutena voidaan todeta, että monikulttuurisuus strategia-ajattelun ominaispiirteenä vahvistuu entisestään, kun sitä tarkastellaan tulevaisuusselontekoa vasten.

⁶¹⁶ Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa 2014, 4.

⁶¹⁷ Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa 2014, 6–45.

⁶¹⁸ Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa 2014, 40–43. Tulevaisuusselonteon lisäksi monikulttuurisuuden vahvistumisesta kirkossa kertoo se, että kolmannen strategiakauden lopussa julkaistiin vieraskielisen työn kehittämisasiakirja seurakunnille. Kirkon vieraskielinen työ on osa kirkon monikulttuurista työtä, jossa lähtökohtana on kulttuurisen moninaisuuden huomioon ottaminen. Kehittämisasiakirjan tarkoituksena on ”rohkaista seurakuntia etsimään ratkaisuja ja ryhtymään toimiin, jotta seurakunta voisi palvella myös muita kuin kotimaisia kieliryhmiä”. Tervetuloa – kaikilla kielillä 2018, 8.

4.7. Valinnat vahvistavat lähimmäisyyttä

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategioiden yhtenä kantavana ajatuksena on, että Pyhä Henki rohkaisee kirkkoa ja sen jäseniä rajat ylittävään rakkauteen ja huolenpitoon kaikkea luotua kohtaan. Korostus ilmenee sekä perustehtävän muotoilussa (luku 3.2.), osallisuudessa (luku 3.3.), arvopohjassa (luku 3.6.), lainsäädännössä (luku 3.9.), ekologisuuksessa ja kestäväen kehityksen tukemisessa (luku 3.8.), visioissa (luku 4.2.) että strategisissa valinnoissa.

Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan lähimmäisyyttä strategia-ajattelun ominaispiirteinä, joka heijastuu ennen kaikkea strategioissa tehtyjen valintojen kautta. Lähimmäisyys näyttäytyy kaikkien aikasarjojen ja hallinnon tasojen valinnoissa. Lähimmäisyyttä korostavat valinnat voidaan kiteyttää viiteen ryhmään. Valinnat toistuvat pitkälti samankaltaisina aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta. Siksi lähimmäisyyttä ilmentäviä valintoja käsitellään yhtenä kokonaisuutena lukuun ottamatta kahta viimeistä ryhmää, jotka käsittelevät toimintaympäristön muutoksista johtuvia ajankohtaisteemoja aikasarjoittain sekä tuomiokapitulien lähimmäisyyttä ilmentäviä valintoja.

Ensimmäisen ryhmän muodostavat lähimmäisvastuun syventämistä tavoittelevat valinnat. Näiden valintojen tarkoituksena on vahvistaa keskinäistä huolenpitoa ja tukea yksittäisiä ihmisiä haastavien elämäntilanteiden keskellä. Syvimältä olemukseltaan lähimmäisyys ei ole strategioiden mukaan kirkon valinta vaan velvollisuus. Käytännön työ edellyttää kuitenkin strategisia valintoja. Lähimmäisyyttä ilmentäviä valintoja perustellaan kymmenellä käskyllä, Jeesuksen esimerkillä ja opetuksilla sekä niin sanotulla kultaisella säännöllä. Palvelu nousee ”mysteeristä, jota sana ja sakramentit välittävät”⁶¹⁹. Strategioissa kuvattujen valintojen kautta ihmisille pyritään antamaan henkistä, hengellistä, fyysistä, sosiaalista ja taloudellista apua. Apu kohdistetaan kirkkojärjestyksen säännöksen mukaisesti niille, joiden hätä on suurin tai joita muut tukimuodot eivät tavoita⁶²⁰. Strategioissa pidetään tärkeänä, että lähimmäisenrakkaus näkyy tekojen tasolla. Toisaalta korostetaan, että on myös tärkeää puhua ja rukoilla heikommassa asemassa olevien puolesta. Strategioiden mukaan lähimmäisyys saa ihmisen kuuntelemaan, lohduttamaan ja rohkaisemaan toista ihmistä. Kantavana juonteena valinnoissa

⁶¹⁹ Kohtaamisen kirkko -strategia, 18.

⁶²⁰ KJ 4:3.

on lähimmäisen kunnioittaminen sekä toivon ja luottamuksen ylläpitäminen aina ja kaikkialla.

Monissa strategioissa esiintyy pyrkimys uudenlaista yhteisöllisyyttä korostavan diakonisen seurakunnan suuntaan. Seurakunnan tiloihin halutaan luoda ”yhteisen olohuoneen”⁶²¹ tuntua. Seurakunnan määritellään olevan ”enemmän kuin jäsentensä summa”⁶²². Lähimmäisyys nähdään kristityn tapana elää, se on paljon enemmän kuin seurakunnan työmuoto. Monet strategiat puhuvat keskinäisestä arjen tukemisesta, rinnalla kulkemisesta, vuorovaikutuksesta, tasavertaisesta matkakumppanuudesta ja rakkaudellisesta kohtaamisesta. Lähimmäisestä huolehtiminen antaa strategioiden mukaan elämään merkityksellisyyttä, mielekkyyttä ja iloa. Strategisissa valinnoissa käy toistuvasti ilmi ajatus, että ”ihminen on tarkoitettu elämään, kasvamaan ja jakamaan elämän todellisuutta ja vastuuta toisten ihmisten yhteydessä”⁶²³.

Organisoidussa vapaaehtoistoiminnassa pyritään järjestelmällisesti yhdistämään avuntarvitsijat ja -tarjoajat. Samoin halutaan vahvistaa erilaisia vertaisryhmiä ja niiden huolenpitoa jäsenistään⁶²⁴. Strategioissa pidetään tärkeänä, että auttamistoiminnasta viestitään riittävän laajasti. Yhtäältä siksi, että avuntarvitsijat löytäisivät apua ja toisaalta siksi, että kirkon laaja ja arvokas auttamistyö tulisi ihmisten tietoisuuteen. Strategioissa muistutaan, että tutkimusten mukaan yksi keskeisistä kirkkoon kuulumisen syistä liittyy siihen, että kirkko auttaa ja huolehtii heikompisaisista⁶²⁵.

Toisen ryhmän strategisissa valinnoissa korostuu turvaverkkojen rakentaminen ja lujittaminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tavoitteeksi asetetaan etsiä rohkeasti uusia toimintatapoja yhteistyössä esimerkiksi kuntien, järjestöjen ja liike-elämän kanssa. Yhteistyössä pyritään pitkäjänteisyyteen, joustavuuteen ja ihmisläheisyyteen. Strategiat pai-

⁶²¹ Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 9.

⁶²² Karkkilan seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 1.

⁶²³ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 10.

⁶²⁴ Vertaisryhmät lisäävät kuulumisen tunnetta ja osallisuutta. Vertaisryhmillä tarkoitetaan esimerkiksi ”vaikeuksissa olevien omaehtoisia tuki- ja yhteistoimintaryhmiä, kuten työttömien, velallisten, potilaiden tai heidän omaistensa ryhmiä tai yhdistyksiä”. Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 43.

⁶²⁵ Kirkkoon kuulumisen syihin liittyviä tutkimustuloksia on esitelty muun muassa kirkon nelivuotiskertomuksissa Kirkko muutosten keskellä 2004; Monikasvoinen kirkko 2008; Haastettu kirkko 2012; Osallistuva luterilaisuus 2016.

nottavat, että kirkko toimii verkostoissa omasta roolistaan ja tehtävästään käsin. Joidenkin strategioiden mukaan ”ilmassa on merkkejä siitä, että yhteiskunta pyrkii siirtämään vastuuta heikoimmassa asemassa olevista kolmannelle sektorille ja sen myötä kirkolle”⁶²⁶. Siksi strategiat korostavat, että ensisijainen vastuu kansalaisten hyvinvoinnin edellytyksistä ja perusturvasta kuuluu valtiolle ja kunnille. Kirkko keskittyy auttamaan niitä, jotka ”ovat vaarassa pudota yhteiskunnan turvaverkkojen läpi”⁶²⁷.

Kirkon tehtäväksi nähdään myös etsiä yhteiskunnan kipupisteitä, käyttää profeetallista ääntä, taistella perusoikeuksien puolesta ja vaatia vastuunkantoa. Heikoimpien asemasta tulee käydä jatkuvaa keskustelua yhteiskunnan päättäjien kanssa. Osana kuntien kanssa tehtävää yhteistyötä ja kansalaisten hyvinvoinnin edistämistä strategioissa otetaan kantaa myös kirkon erityistyömuotojen kuten sairaalasielunhoidon, Palvelevan puhelimen, kehitysvammaistyön, perheneuvonnan ja kriisityön järjestämiseen ja rahoittamiseen⁶²⁸.

Kolmannen ryhmän valinnat liittyvät organisaatioiden kehittämiseen. Strategioiden mukaan lähimmäisyyden toteutumisen mahdollisuuksien turvaamisessa keskeistä on huolehtia diakoniatyön toimintaedellytyksistä kirkon kaikilla tasoilla. Strategiat pyrkivät hahmottamaan entistä selkeämmin lähimmäisyyttä kirkon ja seurakuntien toiminnan kokonaisuudessa ja vahvistamaan palvelun yhteyttä kaikkeen seurakuntatyöhön. Strategioissa lähimmäisenrakkaus määritetään esimerkiksi kirkon viestinnän lähtökohdaksi⁶²⁹. Kolmanteen ryhmään kuuluu ajatus rovestikunnallisen ja hiippakunnallisen yhteistyön vahvistamisesta. Rakenteisiin liittyvä tavoite on myös pyrkimys diakonian viran vahvistamiseen ja diakonaatin paikan selkiyttämiseen kirkon virkarakenteessa⁶³⁰. Organisointiin liittyen strategioissa nousee esiin kysymykset kirkon eri virkojen vastuista ja sisällöistä diakonian näkökulmasta sekä työvoiman saatavuudesta ja koulutuksesta. Strategiat pohtivat muun muassa työnteki-

⁶²⁶ Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 3.

⁶²⁷ Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 2.

⁶²⁸ Tutkimuksen tarkastelujakson lopulla kirkkohallituksen täysistunto hyväksyi linjauksen liittyen kirkon julkisten palvelujen tuottamiseen. Siinä määritellään strategioita tarkemmin erityistyömuotojen tulevaisuuden linjauksia. Kirkkohallituksen täysistunnon pk 29.5.2018, 78§.

⁶²⁹ Kohtaamisen kirkko -strategia, 26.

⁶³⁰ Diakonaattiin liittyen katso myös luku 3.12.

jöiden työoloja, kuntien ja seurakuntien yhteisiä virkoja sekä järjestöjen roolia ja yhteyttä kirkon niin sanottuun omaan toimintaan.⁶³¹

Neljannen ryhmän muodostavat valinnat, joilla pyritään kantamaan maailmanlaajuista diakonista vastuuta. Strategioissa halutaan sitoutua edistämään hyvään ja välttämään pahaa maantieteellisistä rajoista riippumatta. Kirkon kansainvälisen diakonian tehtävänä on muistuttaa maailmanlaajuisesta todellisuudesta ja edistää ihmisarvoista elämää kaikkialla. Pyrkimyksenä on esimerkiksi ”lisätä seurakuntalaisten ja kirkon työntekijöiden tietämystä kolmannen maailman ihmisten ja kirkkojen elämästä”⁶³². Myös kotimaisen ja kansainvälisen diakonian vuoropuhelua pyritään edistämään eri keinoin.

Strategisten valintojen kautta kansainvälisen diakonian tuki pyritään kohdistamaan erityisesti sinne, missä esimerkiksi sairaudet, sodat, pakolaisuus, ilmastonmuutos tai muut paikalliset kriisit pahiten koettelevat ihmisten arkea⁶³³. Strategioiden mukaan kirkko pyrkii toimimaan yhdessä ekumeenisten järjestöjen, kansainvälisten kirkkoliittojen ja yksittäisten kehitysmaiden kirkkojen kanssa köyhyyden vähentämiseksi sekä rauhan ja oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi. Seurakuntalaisille halutaan osoittaa kanavia, joiden kautta he voivat osoittaa lähimmäisyyttä antamalla taloudellista tukea. Näin seurakuntalaisia kannustetaan jakamaan omastaan.

Kansainvälisestä avustustoiminnasta kannetaan vastuuta myös seurakunnan yhteisillä varoilla. Osa strategioista määrittelee tavoitetason sille, kuinka paljon seurakunta antaa verotuloistaan tukea lähetysjärjestöille ja kansainväliselle diakonialle. Meidän kirkko -strategia asettaa tavoitteeksi, että seurakunnat käyttäisivät talousarviovaroista neljä prosenttia lähetystyöhön ja kansainväliseen diakoniaan⁶³⁴. Seurakuntien strategioissa tavoitetaso asettuu kuitenkin alemmas eli 2–2,5 prosenttiin⁶³⁵. Kolmannen aikasarjan strategioissa nostetaan esiin myös vapaa-

⁶³¹ Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 50–52; diakoniatyön 3. aikasarjan strategia 15, 19–20, 35.

⁶³² Meidän kirkko -strategia, 40.

⁶³³ Esim. diakoniatyön 2. aikasarjan strategia, 2.

⁶³⁴ Meidän kirkko -strategia, 41.

⁶³⁵ Esim. Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 3; Ähtärin seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 12.

ehtoisen avun tarpeen kasvu, joka johtuu valtion kehitysyhteistyöhön osoitettujen varojen leikkauksista⁶³⁶.

Viidennen ryhmän valinnoilla pyritään vahvistamaan kykyä reagoida nopeasti ihmisten tarpeisiin yhteiskunnallisen tilanteen ja sosiaaliturvan muotojen muuttuessa. Priorisointien ja toimintatapojen on noustava kulloisistakin tilanteista. Siksi diakoniatyössä on oltava valmiuksia ”jatkuvaan yhteiskunta-analyysiin” ja ajankohtaisten tutkimusten seuraamiseen ja hyödyntämiseen⁶³⁷. Määritellyt akuutit avuntarpeet vaihtelevat jonkin verran eri aikasarjojen välillä. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa kiinnitetään huomiota vanhusväestön suhteellisen osuuden kasvuun. Lisäksi nostetaan esiin sosiaalisten rakenteiden rapautuminen ja lisääntynyt muuttoliike, joka näkyy avuntarpeena muuttajien heikoista sosiaalisista suhteista ja verkostoista johtuen. Toinen aikasarja pyrkii valinnoillaan torjumaan yksinäisyyden lisääntymistä. Strategioissa näkyy myös lamakauden jälkeen lisääntynyt taloudellisen avun tarve. Tuloerojen kasvusta johtuen kirkko haluaa esimerkiksi käyttää aiempaa enemmän varoja, jotta köyhyys vähenisi. Toisen aikasarjan strategiat kiinnittävät huomiota myös lasten ja perheiden hyvinvointiin. Jatkeena tälle kolmannen aikasarjan strategioissa nostetaan esiin vahvasti nuorten ulkopuolisuuden torjuminen. Vuoden 2015 jälkeen laaditut strategiat kiinnittävät erityisesti huomiota valinnoissaan maahanmuuttajien ja pakolaisten määrän ennakoimattomaan kasvuun⁶³⁸.

Tuomiokapitulien strategissa valinnoissa nostetaan esiin pyrkimys luoda ja vahvistaa aktiivisesti seurakuntiensa toimintaedellytyksiä⁶³⁹. Tämä merkitsee esimerkiksi seurakuntien diakonian kehittämisen tukemista. Konkreettisina lähimmäisyyteen liittyvinä strategisina valintoina hiippakuntastrategioissa mainitaan muun muassa kirkon diakonistrategian ja kirkon kansainvälisen diakonian strategian toimenpiteiden edistäminen sekä ystävyshiippakunnat ja ajankohtaiset vastuuseen ja palveluun liittyvät erillishankkeet. Seurakuntien muutostilanteissa tuomiokapitulit haluavat pitää esillä perustehtävälähtöistä ajattelua, jossa lähimmäisyydellä on keskeinen asema.

⁶³⁶ Esim. Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 6.

⁶³⁷ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 45.

⁶³⁸ Esim. Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 6.

⁶³⁹ Esim. Lapuan hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 2.

Tutkimusaineistossa lähimmäisyys nousee vahvaksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi. Strategiset valinnat kertovat kirkosta, joka kannustaa jäsenistöään ja koko yhteiskuntaa välittämään lähimmäisistä sanoin ja teoin. Kirkon tehtävänä on tuoda ”itsekkyyden, väkivallan ja ahneuden läpäisemään maailmaan Jumalan hyvyttä, oikeutta ja toivoa”⁶⁴⁰. Kirkon strategioissa ei kuitenkaan esitetä selkeitä tavoitteita sille, miten yhteistyötä eri toimijoiden kanssa tulisi rakenteellisesti kehittää, jotta lähimmäisyys voisi toteutua entistä paremmin ja syvemmin.

4.8. Muuttuvan teknologian hyödyntäminen

Tutkimus osoittaa, että kirkko haluaa hyödyntää teknologian kehitystä perustehtävänsä toteuttamisessa: kristillisen sanoman levittämässä ja ihmisten kohtaamisessa. Tutkimuksen tarkastelujakson aikana teknologian kehitys on ollut historian valossa ennen kokemattoman nopeaa. Tässä yhteydessä teknologian kehitystä ei tarkastella kokonaisuutena vaan ainoastaan siltä osin kuin strategiat sitä kuvaavat. Strategia-ajattelun ominaispiirteenä muuttuvan teknologian hyödyntäminen ilmenee ennen kaikkea strategisissa valinnoissa. Eri hallinnon tasojen strategiat toisintavat samoja valintoja. Nopeasta kehityksestä johtuen erot tutkimuksen eri aikasarjojen välillä ovat huomattavia. Siksi aineistoa käsitellään tässä luvussa yksinomaan aikasarjojen, ei hallinnontasojen, mukaan.

Ensimmäisen aikasarjan strategiat (2002–2008) kiinnittävät huomion viestintä- ja informaatioteknologian voimakkaaseen kehitykseen. Kehitykseen suhtaudutaan strategioissa yhtä aikaa kriittisesti ja ennakkoluolettomasti. Teknologian kehityksen arvellaan vaikuttavan merkittävästi yhteiskunnan ja kulttuurin muutokseen. Maailma näyttäytyy entistä monimutkaisempana ja moniulotteisempana. Strategioissa reaaliaikaisuuden ja interaktiivisuuden arvellaan muuttavan huomattavasti myös viestinnän luonnetta ja sisältöjä. Viestintä monipuolistuu ja erikoistuu. Maailman verkottuessa ne yhteiskunnalliset toimijat, joilta puuttuu teknologia tai sen hallinta, ovat vaarassa syrjäytyä. Informaatioteknologian käyttökyky nähdään tulevaisuudessa myös keskeisenä ammattitaitovaatimuksena.

⁶⁴⁰ Meidän kirkko -strategia, 4.

Kirkon strategioissa korostuvat ääripäät muutokseen suhtautumisessa. Yhtäältä strategioissa nousee esiin pelko siitä, että informaatiovälineiden kehityksen myötä ”kaupallinen viihdekulttuuri” saattaa viedä tilaa kansalliselta kulttuurilta ja kirkon sanomalta⁶⁴¹. Strategiat kantavat huolta myös ”tietotulvasta” ja sen aiheuttamasta hektisyydestä työelämässä⁶⁴². Toisaalta strategioissa arvioidaan, että tietotekniikka mahdollistaa osallistumisen ja sujuvan tiedonkulun myös harvaanasutulla maaseudulla. Virtuaaliopetus, palvelujen uudentyyppinen järjestäminen ja kotona asumisen tukeminen nähdään myönteisinä asioina. Esimerkiksi viestinnän ensimmäisen aikasarjan strategia nostaa esiin, että ”sairauden tai liikuntavamman takia kotiin sidotut ihmiset, ovat löytäneet tietoverkosta uuden maailman, jossa heidän on helppo liikkua”⁶⁴³.

Uudella teknologialla nähdään olevan lähinnä välineellinen arvo. Läsnaolon kirkko -strategia linjaa, että kirkon tulisi seurata valppaasti kehitystä ja sopeutua nopeasti uuteen teknologiaan, sillä sähköisten apuvälineiden hyödyntäminen vapauttaa resursseja henkilökohtaiseen työhön. Tämän henkilökohtaisen vuorovaikutuksen arvioidaan olevan kirkon elämän perusta. Toisaalta strategia painottaa, että kirkon on hankittava vahva asema sähköisissä tieto- ja vuorovaikutusverkostoissa, koska kaikilla toimijoilla on samanlainen mahdollisuus julkaista niissä tietoa ja sitä kautta erilaiset ideologiat voivat lähteä nopeasti leviämään. Tietoverkkojen nähdään kehittyvän monille ensisijaiseksi tietolähteeksi. Läsnaolon kirkko -strategian mukaan ”kirkon on työskenneltävä, jotta todellisuuden ja tekotodellisuuden rajat eivät hämärtyisi”⁶⁴⁴.

Strategioissa nousee esiin ne hyödyt, joita muuttotappio- ja haja-asutus-seurakunnat voivat tietoverkon avulla saavuttaa. Uusi teknologia mahdollistaa, että luottamushenkilöt ja työntekijät saavat tarvitsemiaan neuvonta-, koulutus-, ohjelma- ja tukipalveluja, jotka muutoin olisivat vaikeasti tavoitettavissa. Kirkon keskushallinnon tehtäväksi määritellään tarvittavan tekniikan ja järjestelmien kehittäminen. Kehitystyön perustana nähdään ”kirkon perustehtävän, julistuksen, kasvatuksen, palvelun ja yhteyden tarpeet”⁶⁴⁵.

⁶⁴¹ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 31; Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 4.

⁶⁴² Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 15.

⁶⁴³ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 21.

⁶⁴⁴ Läsnaolon kirkko -strategia, 8.

⁶⁴⁵ Läsnaolon kirkko -strategia, 24.

Nuoret ja nuoret aikuiset ovat aina olleet edelläkävijöitä teknologian hyödyntämisessä, erityisesti tietoverkkojen ja mobiiliviestinnän käytössä. Kasvatuksen ensimmäisen aikasarjan strategia keskittyy tarkastelemaan informaatioteknologian kehitystä lapsen ja nuoren näkökulmasta. Strategiassa lapsia ja nuoria halutaan suojella liialliselta tiedolta: aikuisten maailman ei ole tarpeen avautua liian varhain. Uhkana nähdään myös teknisten laitteiden käyttö inhimillisen läsnäolon korvikkeena. Näistä syistä seurakuntien lapsi- ja nuorisotyön yhdeksi painopisteeksi nostetaan ”kriittinen ja tietoisuutta lisäävä mediakasvatus”.⁶⁴⁶ Medianlukutaito arvioidaan keskeiseksi osaksi lasten ja nuorten elämäntähtäilyä. Strategiassa uudet viestimet nähdään vartenotettavina välineinä evankeliumin julistamiseen erityisesti niiden keskuudessa, joita seurakunnan perinteiset kokoavat työmuodot eivät tavoita. Välineiden käyttö on kuitenkin sovellettava kirkon tarpeita vastaavaksi. Strategian mukaan se on ennen kaikkea kirkon yhteisten työmuotojen tehtävä. Yksittäisissä seurakunnissa on arvioitava, voidaanko olemassa olevien resurssien puitteissa osoittaa tähän voimavaroja.⁶⁴⁷

Ensimmäisen aikasarjan strategiat tiedostavat, että verkkoyhteisöistä muodostuu tulevaisuudessa merkittäviä vuorovaikutuskanavia. Tärkeänä pidetään sen ymmärtämistä, että moderni teknologia mahdollistaa yhteisöllisyyden rakentamisen. Strategian mukaan yhteisöllisyyden voidaan katsoa rakentuneen, kun seurakuntalaiset ”saavat vahvistusta kristityn identiteetilleen ja myönteisiä kokemuksia kuulumisesta Kristuksen kirkkoon”.⁶⁴⁸ Verkkoviestinnän arvioidaan myös madaltavan ihmisten kynnystä ottaa yhteyttä seurakuntaan ja mahdollistavan pitkäjänteisen keskusteluyhteyden syntymisen verkon välityksellä.

Ensimmäisen aikasarjan kaikkien hallinnon tasojen strategiat ovat varsin samaa mieltä siitä, että kirkon on välttämätöntä olla aktiivisesti läsnä tietoverkossa. Ne pitävät tärkeänä, että internetissä on tarjolla oikeaa, luotettavaa ja riittävää tietoa kristillisestä uskosta, kirkon elämästä ja toiminnasta sekä jäsenyyden merkityksestä. Konkreettiseksi tavoitteeksi asetetaan www.evl.fi -sivuston kehittäminen ja sen tunnetuksi tekeminen.⁶⁴⁹ Verkkoportaalin sisällöntuotanto nähdään jatkuvana prosessina,

⁶⁴⁶ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 22.

⁶⁴⁷ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 21–22.

⁶⁴⁸ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 21.

⁶⁴⁹ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 43.

joka etenee kokeilujen ja niistä saadun palautteen perusteella⁶⁵⁰. Lisäksi seurakuntien käyttöön pyritään tuottamaan erilaisia malleja ja esimerkkejä seurakuntaviestinnästä.

Tuomiokapitulit ja seurakunnat ilmaisevat strategioissaan pyrkimyksensä lisätä näkyvyyttä ja vaikuttavuutta tietoverkoissa. Käytännössä tämä merkitsee esimerkiksi kotisivujen kehittämistä entistä vuorovaikutteisemmaksi, ajantasaisemmiksi ja monipuolisemmiksi tiedotuksen pääkanaviksi⁶⁵¹. Modernia verkko- ja mobiiliviestintää tulisi tutkimusaineiston mukaan hyödyntää muun muassa osana rippikoulutoimintaa. Strategiseksi painopisteeksi nostetaan työntekijöiden koulutus uuden teknologian hyödyntämiseen. Ensi vaiheessa tavoitteeksi asetetaan, että työntekijöissä syntyisi tietoisuus verkkoviestinnän mahdollisuuksista ja tätä kautta kirkon verkkoviestinnän vuorovaikutteisuus ja kiinnostavuus lisääntyisi.

Toisen aikasarjan strategioissa (2008–2014) on havaittavissa, että informaatioteknologian hyödyntäminen on jo vakiintunut osaksi kirkon työntekijöiden arkea. Monissa strategioissa toistuu ajatus, että verkko- ja mobiiliviestinnän uudet mediat ovat käyttäjilleen, myös kirkolle ja seurakunnille, toimintaympäristöjä eivätkä enää pelkkiä välineitä. Tilanteen vakiintumisesta kertoo myös se, että toisen ja kolmannen aikasarjan strategioissa mainintoja teknologian kehityksestä ja sen mukanaan tuomista mahdollisuuksista ja haasteista ei ole niin paljon kuin ensimmäisessä aikasarjassa.

Meidän kirkko -strategiassa pohditaan, miten teknologian kehityksen mahdollistama tiedon määrän kasvu lisää ihmisten kuormittuneisuutta. Monet työtehtävät eivät enää sitoudu aikaan ja paikkaan. Viestintätekniikka lisää tavoittavuutta, jolloin työn ja vapaa-ajan raja saattaa hämärtyä. Tiedonkulun nopeus ja reaaliaikaisuus muuttavat strategian mukaan paitsi ihmisten työtä myös sosiaalisia suhteita. Strategiassa arvioidaan, että moninaisissa verkostoissa vuorovaikutus lisääntyy, mutta myös pinnallistuu ja vaatii siksi rinnalleen ”inhimillistä kypsymistä tukevia ja turvaa synnyttäviä ihmissuhteita” ja yhteisöjä.⁶⁵²

⁶⁵⁰ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 59–60.

⁶⁵¹ Esim. Espoon hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

⁶⁵² Meidän kirkko -strategia, 7.

Uusien viestimien kautta kirkolla on entistä paremmat mahdollisuudet olla läsnä ihmisten arjessa. Siinä missä Läsnäolon kirkko -strategia vielä painotti kasvokkain kohtaamisen välttämättömyyttä Meidän kirkko -strategia tiedostaa, että huomattava osa kirkon jäsenten hengellisestä elämästä toteutuu median välityksellä⁶⁵³. Kirkon strategiat kiinnittävät huomion siihen, että yhteiskunnan palvelut ovat enenevässä määrin siirtyneet tai siirtymässä tietoverkkoihin. Ne ovat aina saavutettavissa. Myös asiantuntijuutta etsitään ja löydetään usein tietoverkosta. Kehitys haastaa kirkon toimintatavat. Kirkon strategiat perään kuuluttavat ennakoluulottomuutta uusien toimintatapojen etsinnässä. Kysymys koskettaa kaikkia työmuotoja. Seurakunnat ilmaisevat seuraavansa ICT-yhteistyössään sitä, mihin kokonaiskirkko ratkaisuihinsa päätyy⁶⁵⁴. Teknologian kehityksestä huolimatta strategioiden mukaan on tärkeää säilyttää myös vanhoja toimintatapoja uusien rinnalla. Strategiat mainitsevat esimerkiksi viestinnän välineinä edelleen seurakuntalehdet, paikallislehdet ja ilmoitustaulut⁶⁵⁵.

Strategioissa on voimakas yhteinen tahtotila lisätä panostusta verkko-palveluihin ja uuden median käyttöön. Tärkeänä pidetään toimimista yhdessä verkkoyhteisöjen ja verkon aktiivikäyttäjien kanssa. Myös toisen aikasarjan strategiat korostavat ajantasaisen ja ennakoivan koulutuksen ja konsultoinnin merkitystä. Tavoitteeksi asetetaan vahvistaa kirkon työntekijöiden valmiuksia hoitaa tehtäviä verkossa. Työntekijät tarvitsevat tähän paitsi osaamista myös välineet ja työaika. Lisäksi strategioissa korostuu seurakuntalaisten rooli. Strategisena linjauksena on rohkaista kirkon jäseniä toimimaan verkossa kristittyinä.

Meidän kirkko -strategiassa tehtyjen linjausten pohjalta käynnistettiin kirkon yhteinen Hengellinen elämä verkossa -hanke. Strateginen hanke toteutettiin vuosina 2009–2012. Tavoitteena oli ”mennä kirkkona verkon toimintaympäristössä sinne missä ihmiset jo ovat ja selvittää, keilla ja etsiä uskon, Pyhän kokemisen ja Jumalan läsnäolon mahdollisuudet ja rajat siellä”⁶⁵⁶. Hankkeen aikana rakennettiin verkkoon erilaisia palvelukokonaisuuksia. Osa niistä toimi kirkon omilla alustoilla ja loput muiden omistamissa palveluissa. Palvelukokonaisuuksien kautta

⁶⁵³ Meidän kirkko -strategia, 39.

⁶⁵⁴ Esim. Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 5.

⁶⁵⁵ Esim. Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1; Ähtärin seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 12.

⁶⁵⁶ Hengellinen elämä verkossa -hankkeen loppuraportin tiivistelmä 2012, 1.

pyrittiin tavoittamaan erityisesti niitä ihmisiä, joiden suhde kirkkoon ja kristinuskoon on ohut. Hankkeen puitteissa koulutettiin vajaa kolmetuhatta kirkon työntekijää käyttämään sosiaalista mediaa osana omaa perustyötään. Työntekijöille laadittiin yhteinen sosiaalisen median ohjeistus. Samalla luotiin myös uutta työtapaa kirkkoon. Perinteisillä maantieteellisillä rajoilla tai koulutuksen tai työalan rajoilla ei tietoverkoissa ollut enää merkitystä. Hankkeen kuluessa havaittiin, että kirkon yhteinen verkkotyö tarvitsee johtamista, kehittämistä, arviointia ja koordinaatiota. Hankkeen laajuudesta kertoo, että sen aktiivivaiheeseen satsattiin kirkon yhteisiä varoja erillismäärärahan muodossa noin 5,4 miljoonaa euroa.⁶⁵⁷

Tutkimusaineisto osoittaa, että hankkeen tulokset konkretisoituvat kolmannen aikasarjan strategioissa sekä uusina toimintatapoina että asennoitumisena verkkotyöhön luontevana osana kaikkea seurakunnan toimintaa ja työtä. Näin ollen Hengellinen elämä verkossa -hankkeen voidaan arvioida vieneen merkittävästi eteenpäin teknologian hyödyntämiseen liittyvää uudenlaista strategista ajattelutapaa kirkossa.

Kolmannen aikasarjan strategiat (2014–2018) muistuttavatkin, että informaatioteknologia muuttaa edelleen maailmaa ja sen läsnäolo voimistuu monilla elämäntiloilla. Ihmiset viettävät entistä suuremman osan elämästään tietoverkoissa. Teknologian kehitys tukee yksilöllistä elämäntapaa ja vaatii jatkuvaa uuden oppimista. Toisaalta se mahdollistaa vuorovaikutuksen ihmisten ja ihmisryhmien välillä. Myös kirkon julkisuuskuva muodostuu entistä vahvemmin tietoverkossa. Siksi Kohtaamisen kirkko -strategia korostaa, että kirkko on aina ”lähettäjänsä asialla”⁶⁵⁸. Informaatioteknologian kehityksen lisäksi kolmannen aikasarjan strategioissa mainitaan teknologian kehityksestä puhuttaessa muu digitalisaatio, bioteknologia, geneettinen säätely, robotisaatio, älyverkot ja mobiilitekhnologia⁶⁵⁹.

⁶⁵⁷ Hengellinen elämä verkossa -hankkeen loppuraportin tiivistelmä 2012, 1–4.

⁶⁵⁸ Kohtaamisen kirkko -strategia, 7, 27.

⁶⁵⁹ Hallitusohjelma haastoi vuonna 2015 kaikkia yhteiskunnan toimijoita - myös kirkkoa - pohtimaan digitalisaation mahdollisuuksia. Juha Sipilän hallituksen yksi kärkihankkeista liittyi julkisten palvelujen ja liiketoiminnan digitalisaatioon. Julkisen sektorin osalta tavoitteeksi asetettiin, että julkiset palvelut rakennetaan käyttäjälähtöisiksi ja ensisijaisesti digitaalisiksi toimintatapoja uudistamalla. Lisäksi luodaan asiakaslähtöiset, kaikkia julkisia palveluita koskevat digitalisoinnin periaatteet, yhden luukun palvelumalli ja tiedonhallintaa koskeva lainsäädäntö. Myös kuntien ja

Viimeisen aikasarjan strategiat nostavat esiin monia esimerkkejä, joissa digitaalista mediaa ja teknologiaa on onnistuttu hyödyntämään seurakuntalaisten kohtaamisessa. Esimerkeissä digitaalisuus nähdään paitsi välineenä, myös sisältönä, kulttuurina ja toimintaympäristönä. Erityisesti lapset ja nuoret liikkuvat sosiaalisessa mediassa ”kuin kalat vedessä”, siksi kasvatuksen työntekijät kohtaavat ja viestivät muun muassa facebookin, instagramin, periscopen ja twitterin välityksellä⁶⁶⁰. Muita strategioiden esiin nostamia digitalisaatiota hyödyntäviä palveluja ovat tekstiviestitukipuhelin, verkkoauttamisen ohjelmat keskustelu- ja chatmahdollisuuksilla, vapaaehtoistoiminnan verkkopalvelut, blogit, YouTube-videot ja eri foorumeilla toimivat vastauspalstat.

Seurakuntien kolmannen aikasarjan strategioissa korostetaan, että ihmiset tulee kohdata siellä, missä he elävät ja liikkuvat. Yksi keskeinen kohtaamisen paikka on sosiaalinen media. Tämän strategisen linjauksen toteuttamiseksi seurakunnat asettavat strategioissa seuraavan tyyppisiä konkreettisia tavoitteita:

- Panostamme nykyistä vahvempaan internetin käyttöön.
- Tavoittelemme reaaliaikaisuutta ja monikanavaisuutta.
- Laadimme strategian läsnäoloon ja vuorovaikutukseen sosiaalisessa mediassa.
- Innostamme ja koulutamme seurakuntalaisia jakamaan seurakunnan viestiä sosiaalisessa mediassa.
- Julistuksemme ei ole sidottu aikaan ja paikkaan vaan julistamme aina siellä, missä seurakuntalaiset ovat.
- Työntekijöiden kykyä kohdata ihminen ylläpidetään ja kehitetään. Työntekijöiden monipuolista osaamista tarvitaan kohtaamisissa myös verkossa.

Viestinnän strategia ohjeistaa kirkon työtä sosiaalisessa mediassa melko yksityiskohtaisesti: keskustelukumppaneihin on suhtauduttava kunnioittavasti, pahansuopaisuutta ja huhupuheiden levittämistä on vältettävä, lisäksi työnantajalle tulee olla lojaali. Strategia kannustaa olemaan läsnä sosiaalisessa mediassa rohkeasti kristittyinä. Myös uteliaisuus ja kokei-

kuntayhtyminen palveluiden digitalisoimisen pilotointiin ja muihin kustannuksiin budjetoitiin vuosittain huomattavia summia. Ratkaisujen Suomi 2018, 39–43.

⁶⁶⁰ Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 27.

lunhalu ovat viestinnän kolmannen aikasarjan strategian mukaan tavoiteltavia ominaisuuksia sosiaalisessa mediassa eletessä.⁶⁶¹

Tarkasteltaessa teknologian hyödyntämistä strategia-ajattelun ominaispiirteenä voidaan todeta, että kirkko on koko tutkimusjakson ajan seurannut ja hyödyntänyt teknologian kehitystä erityisesti mobiili- ja informaatioteknologian alalla. Toimenpiteillä on pyritty tavoittamaan niitä, joiden tavoittaminen perinteisillä kirkon käyttämällä menetelmillä on ollut haastavaa. Uusiin mahdollisuuksiin on tartuttu aluksi varovaisen kriittisesti, mutta kokonaisuutena arvioiden varsin aktiivisella ja innostuneella työotteella.

Tämän ominaispiirteen kohdalla strategioissa näkyy erityisen hyvin tutkimusjakson sisällä tapahtunut kehitys. Ensimmäisessä aikasarjassa uusi informaatioteknologia ja tietoverkot nähdään työvälineenä, toisessa aikasarjassa verkko määritetään jo toimintaympäristöksi. Kolmannessa aikasarjassa verkko hahmottuu vahvasti uskonnolliseksi tilaksi. Sitä ei nähdä enää vain toimintaympäristönä, vaan keskeisenä kulttuuria ja kaikkia toimintatapoja muuttavana mahdollisuutena. Tutkimusjakson aikana teknologian kehityksen myötä myös kieli kehittyi. Esimerkiksi ”interaktiiviset verkkopalvelut” muuttuivat strategioiden kielenkäytössä ”sosiaaliseksi mediaksi”.

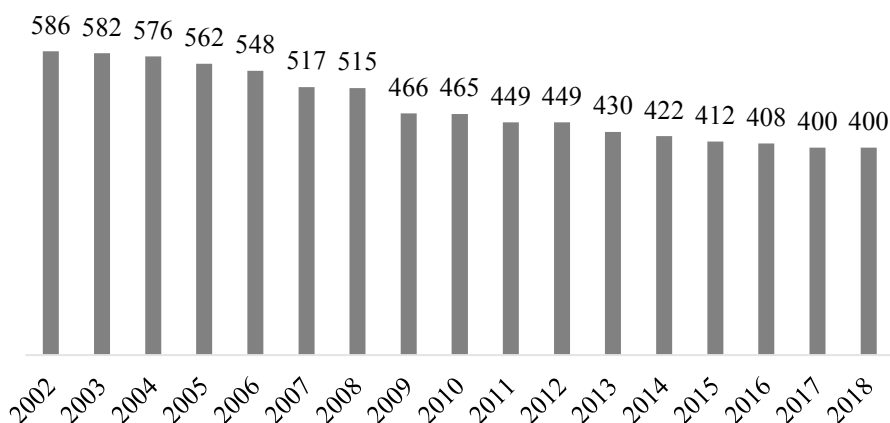
4.9. Pyrkimys rakenteiden joustavuuteen

Rakenteiden joustavuus valintoja ilmentävänä strategia-ajattelun ominaispiirteenä näyttäytyy tutkimusaineistossa laajasti. Moniin muihin ominaispiirteisiin verrattuna strategioiden kuvaukset rakenteiden joustavuudesta ovat kuitenkin usein niukkasanaisia. Linjauksissa päädytään varsin varovaisiin kannanottoihin. Rakenteiden joustavuuteen viitataan paitsi seurakuntarakenteista linjattaessa myös seurakuntien ja keskuks-hallinnon sisäiseen organisaatioon kohdistuvista strategisista valinnoista puhuttaessa. Lisäksi rakenteiden joustavuus liitetään muiden toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön järjestämiseen. Tässä luvussa tarkastellaan rakenteiden joustavuutta strategia-ajattelun ominaispiirteenä

⁶⁶¹ Viestinnän 3. aikasarjan strategia, 2-9.

1) seurakuntien yhteistyön ja seurakuntarakennemuutosten⁶⁶², 2) seurakuntien ja kirkon keskushallinnon sisäisen organisoitumisen sekä 3) ulospäin suuntautuvan yhteistyön näkökulmista.

Kaavio 6: Seurakuntien lukumäärän kehitys vuosina 2002–2018 ⁶⁶³.



Kaaviosta 6 käy ilmi, että tutkimuksen tarkastelujakson aikana seurakuntien määrä laski 586:sta 400:aan (-32 %). Valtaosa seurakuntarakenteiden muutoksista sai alkunsa kuntaliitoksista. Kuntaliitoksista riippumattomien, niin sanottujen vapaaehtoisten seurakuntaliitosten ja seurakuntayhtymien perustamisten taustalla oli taloudellisia tai toiminnallisia syitä. Seurakuntarakenteiden muutostarvetta arvioitaessa lähtökohtana on, että seurakunnan tulee pystyä hoitamaan perustehtävänsä⁶⁶⁴. Lisäksi seurakunnan pitää pystyä palkkaamaan tehtävänsä hoitamista varten riit-

⁶⁶² Kirkon strategioissa ja tässä tutkimuksessa seurakuntarakenteen muutos merkitsee ensisijaisesti seurakuntajaon muuttamista (KJ 13). Seurakuntajaon muuttamisella tarkoitetaan seuraavia tilanteita: 1) seurakunnan liittymistä toiseen seurakuntaan, 2) seurakuntien lakkauttamista ja uuden seurakunnan perustamista niiden tilalle, 3) seurakunnan lakkauttamista ja sen osien liittämistä toisiin seurakuntiin, 4) seurakunnan osan erottamista uudeksi seurakunnaksi tai 5) seurakunnan osan erottamista ja siirtämistä toiseen seurakuntaan. Määrittely on vakiintunut. Katso myös Kirkkohallituksen yleiskirje nro 21/2016. Liite 1.

⁶⁶³ Kirkon tilastot 2018.

⁶⁶⁴ KL 4:1.

tävä henkilöstö⁶⁶⁵. Samoin seurakunnalla on oltava resurssit kirkolle uskottujen yhteiskunnallisten tehtävien hoitamiseen. Aloitteen seurakuntarakenteiden muuttamiseksi voi tehdä seurakunnan kirkkovaltuusto tai tuomiokapituli tai piispa⁶⁶⁶.

Rakennemuutoksiin liittyen tutkimusaineistoon kuuluvien seurakuntien strategioissa nousee vahvasti esiin itsenäisyyden arvostus. Seurakunnista suurin osa asettaa tavoitteekseen olla tulevaisuudessakin organisaatioina taloudellisesti muista riippumattomia. Lisäksi seurakunnat haluavat toimia laajasti paikallisidentiteetin vahvistamiseksi. Esimerkiksi Rantasalmen seurakunnan strategiassa todetaan: ”toimimme rantasalmaisena identiteetin säilyttämisen puolesta”⁶⁶⁷. Suuremmilla seurakunnilla ei strategioiden valossa vaikuttaisi olevan halukkuutta laajenemiseen. Esimerkiksi Savonlinnan toisen aikasarjan strategiassa todetaan, että ”seurakunta ei pyri aktiivisesti laajentamaan aluettaan seurakuntaliitosten avulla. Nykyinen maantieteellinen alue ja jäsenmäärä on jo nyt vähintäänkin riittävä”⁶⁶⁸. Seurakuntarajat ylittävään toimintaan ja tukipalveluiden yhteisjärjestämiseen seurakunnat ovat strategioiden mukaan valmiita vain siinä tapauksessa, mikäli se palvelee perustehtävää ja on sekä taloudellisesti että hallinnollisesti perusteltua.

Seurakuntastrategioista poiketen kirkon yhteisissä ja hiippakuntien strategioissa seurakuntien välinen kiinteämpi yhteistyö nähdään tulevaisuuden kannalta välttämättömänä. Painotus vahvistuu tutkimuksen aikasarjojen edetessä. Yhteiset strategiat kiinnittävät huomion siihen, että samaan aikaan kuin seurakuntien erilaisuus ja moninaisuus lisääntyvät, niiden keskinäinen riippuvuus kasvaa. Vain harva seurakunta on niin vahva, että tulisi tulevaisuudessa toimeen yksin. Tarvitaan rakenteiden joustavuutta ja leveämpiä hartioita taloudellisista ja toiminnallisista haasteista selviämiseen. Erityisesti arvioidaan, että talous- ja henkilöstöhallinto, hautausmaa- ja kiinteistötoimi sekä viestinnän tukitoimet ja tietohallinto voidaan toteuttaa suuressa yksikössä tehokkaasti, ammattitaitoisesti ja taloudellisesti. Käytännössä seurakuntien välinen yhteistyö voi olla hyvin kiinteää ja laajaa tai kohdistua suppeasti yksittäisen toiminnon yhdessä järjestämiseen. Strategioissa yhteistyön muotoina nostetaan esiin esimerkiksi yhteiset taloustoimistot, alueelliset keskus-

⁶⁶⁵ KL 6:1.

⁶⁶⁶ KL 13:1.

⁶⁶⁷ Rantasalmen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 6.

⁶⁶⁸ Savonlinnan 2. aikasarjan strategia, 4.

rekisterit, leirikeskustoiminta, kiinteistö- ja hautaustoimen yhteistoiminnot sekä tilojen yhteiskäyttö ja seurakuntien yhteiset virat. Yhteistyön katsotaan edellyttävän sen luonteesta riippumatta ”huolellista virkamiesvalmistelua, seurakuntien välistä luottamusta, avointa tiedottamista ja julkista keskustelua”⁶⁶⁹.

Ensimmäisen aikasarjan strategiat laadittiin aikana, jolloin Suomen kunta- ja palvelurakenteessa odotettiin tapahtuvan huomattavia muutoksia. Kirkon strategioista käy ilmi, että muutosten ajatellaan koskettavan tasaisesti koko maata. Samoin tiedostetaan, että kuntarakenteessa tapahtuvat muutokset tulevat vaikuttamaan myös seurakuntakenttään. Strategioissa rakennemuutoksiin pyritään varautumaan sekä asenteiden että taloudellisten resurssien tasolla. Läsnäolon kirkko -strategia kuitenkin korostaa, että mikäli kuntaliitokset eivät pakota seurakuntaliitoksiin, niihin ei ole tarpeen ryhtyä vapaaehtoiselta pohjalta. Perusteluksi tälle esitetään uudistunutta kirkkolainsäädäntöä:

väljentyneet säännökset rovastikuntahallinnon järjestämisestä, uudistunut seurakuntayhtymähallinto sekä tietoverkkojen kehitys ovat avanneet uusia mahdollisuuksia sille, että riittävän suurten yhteistyöyksiköiden puitteissa kirkon perustoiminta voidaan turvata myös kohtuullisen pienissä seurakunnissa.⁶⁷⁰

Käytännössä linjaus merkitsee sitä, että seurakuntien hallinnon ja talouden järjestämisessä pyritään riittävän suuriin yksiköihin. Näin resursseja voidaan suunnata ja tarvittaessa siirtää kukin hetkisten tarpeiden mukaan. Samaan aikaan seurakuntien toiminnallinen itsenäisyys turvataan ja seurakuntien yhteistyölle pyritään löytämään uusia muotoja.

Ensimmäisen aikasarjan kirkon yhteisissä strategioissa huomio kiinnitetään seurakuntien, niiden työntekijöiden ja luottamushenkilöiden muutosvalmiuden nostamiseen, koska ”muutoksen keskellä olemassa olevista, pysyvistä ja turvallisista rakenteista kiinni pitäminen voi olla esteenä uuden löytymiselle”⁶⁷¹. Strategioiden mukaan uusien ratkaisujen löytäminen rakennemuutosprosessien yhteydessä on ensisijaisesti riippuvainen työntekijöiden asiantuntijuudesta, kyvystä arvioida kriittisesti toimintamenetelmiä, työtä ja sen rakenteita. Seurakuntarakenteen

⁶⁶⁹ Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 4–5.

⁶⁷⁰ Läsnäolon kirkko -strategia, 18.

⁶⁷¹ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 17.

ja seurakuntien yhteistyön ohjaaminen, koordinointi ja tukeminen nähdään erityisesti tuomiokapitulien tehtävänä. Myös rovastikunnat voivat toimia aktiivisina seurakuntien välisen yhteistyön kehittäjinä.

Meidän kirkko -strategia lähtee liikkeelle siitä, että voidakseen toteuttaa tehtävänsä muuttuvassa toimintaympäristössä, kirkon on kehitettävä myös rakenteidensa joustavuutta. Meidän kirkko -strategiassa hallintoa ja taloutta käsitellään kuitenkin vain suppeasti, koska samaan aikaan työskenteli kaksi muuta työryhmää, joiden tehtävä oli fokusoitu erityisesti hallinnon ja talouden kysymyksiin⁶⁷². Toisen aikasarjan strategiat korostavat seurakuntien omaa harkintaa suhteessa seurakuntarakenteiden uudistamiseen. Kunkin seurakunnan on pohdittava, mitkä rakenneratkaisut parhaiten palvelevat toiminnan kehittämistä ja seurakuntalaisten hengellisiä tarpeita. Mikäli seurakuntakoko kasvaa, on varmistettava toiminnallisten yksiköiden pysyminen inhimillisen kokoisina. Kirkon yhteisten palvelujärjestelmien sekä tehokkaamman ja kevyemmän hallinnon kautta pyritään turvaamaan riittävät resurssit hengelliseen työhön. Hiippakuntien toisen aikasarjan strategioissa työyhteisökonsulttien ja -kehittäjien rooli rakennemuutosprosessien tukemisessa nähdään tärkeänä. Muiden aikasarjojen tai hallinnon tasojen strategioissa rakennemuutoskonsultoinnista ei ole mainintoja.

Kohtaamisen kirkko -strategia toteaa jo johdannossaan, että ”kirkko elää rakennemuutoksen ja suurten taloutta koskevien kysymysten aikaa”⁶⁷³. Kolmannen aikasarjan strategiat on laadittu pääosin aikana, jolloin keskustelu Maakunta- ja sote-uudistuksesta oli vilkasta. Kuntien tehtävät olivat suuressa muutoksessa. Kuntakentän arveltiin polarisoituvan ja kuntien välisten erojen kasvavan. Yksittäisen kunnan tulevaisuuden määrittäjänä pidettiin yleistä taloustilannetta, julkisen talouden kehitystä, valtion kuntatalouteen liittyviä ratkaisuja ja kunnan omaa taloudenhoitoa. Kuntarakenteen ennustettiin pysyvän melko vakaana Maakunta- ja sote-uudistuksen toteutumisen jälkeen, koska kuntien velvoitteet vähenisivät uudistuksen myötä huomattavasti. Seurakunnille tämä

⁶⁷² Toinen työryhmä valmisti seurakuntarakenteen uudistamista ja toinen kirkon keskushallinnon uudistamista. Seurakuntarakennetyöryhmän tehtävänä oli laatia ehdotuksia seurakuntien yhteistoiminnan edistämiseksi ja selvittää tarkoituksenmukaisin tapa organisoida seurakuntatyö erilaisissa toimintaympäristöissä. Kirkon keskushallinnon kehittämistyöryhmän tehtävänä puolestaan oli valmistella kirkon keskushallinnon uudistaminen siten, että kirkon yhteinen hallinto, talous ja toiminta hoidetaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Meidän kirkko -strategia, 27–29.

⁶⁷³ Kohtaamisen kirkko -strategia, 5.

merkitsi, että kuntaliitosten tuomaa pakkoa seurakuntien rakennemuutoksille aiemmassa laajuudessa ei enää ollut. Kirkkohallituksen yleiskirjeen mukaan juuri tästä syystä seurakuntien tulisi olla itse aktiivisia rakenteellisten muutostarpeiden ennakoinnissa ja havaitsemisessa.⁶⁷⁴

Kolmannen aikasarjan strategioissa korostuu rakenneuudistusten yhteydessä perustehtävälähtöinen ajattelu. Strategioissa pyritään aktiivisesti karsimaan pois perustehtävää heikosti tai tehottomasti palvelevia toimintatapoja. Päätettäessä seurakuntarakenteiden muutoksissa on otettava erityisen tarkasti huomioon toiminnalliset hyödyt ja seurakuntalaisen tarpeet⁶⁷⁵.

Koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan strategioissa pyritään etsimään keinoja, joilla vahvistettaisiin kirkon oman päätöksenteon asemaa suhteessa yhteiskunnan rakenteiden muutoksiin. Strategioissa esiin nostettu tiiviimmän yhteistyön, rakenteiden joustavuuden ja itsenäisen päätöksenteon tarve konkretisoi vuonna 2014 kirkkohallituksen esityksenä kirkolliskokoukselle kirkon paikallistason rakenteita koskevan sääntelyn muuttamisesta⁶⁷⁶. Seuraavana vuonna esitys kuitenkin raukesi kirkolliskokouksessa tiukan äänestyksen jälkeen⁶⁷⁷.

⁶⁷⁴ Kirkkohallituksen yleiskirje nro 21/2016. Sittemmin Maakunta- ja sote-uudistus jäi kuitenkin toteutumatta suunnitellussa muodossa. Tämän johdosta monet seurakunnat odottavat tutkimusjakson päättyessä omissa rakenneratkaisuissaan vuonna 2019 kootun hallituksen linjauksia kuntarakenteeseen liittyen.

⁶⁷⁵ Esim. Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 4.

⁶⁷⁶ Seurakuntarakenneuudistuksen tavoitteena oli seurakuntien läheisyyden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen, vastuullisen taloudenhoidon tukeminen sekä jäsenlähtöisyyden ja monipuolisen toiminnan mahdollisuuksien kehittäminen. Esityksen mukaan kaikki seurakunnat kuuluisivat jatkossa seurakuntayhtymiin. Esityksen mukainen seurakuntayhtymä olisi seurakuntien palveluorganisaatio, jonka tehtävänä olisi mahdollistaa kirkon työ seurakunnissa. Seurakuntayhtymän hoitaisivat asiat, jotka koskevat seurakuntayhtymään kuuluvien seurakuntien talouden- ja omaisuudenhoitoa, henkilöstöhallintoa, arkistotoimea ja kirkonkirjojenpitoa. Myös toiminnallisen yhteistyön vahvistaminen seurakuntayhtymässä olisi mahdollista. Seurakuntayhtymien koolle ei asetettaisi kriteerejä, mutta taloudellisen itsekannattavuuden näkökulmasta seurakuntayhtymien olisi oltava riittävän suuria. Kirkkohallituksen esitys 3/2014 kirkolliskokoukselle.

⁶⁷⁷ Toukokuussa 2015 kokoontunut kirkolliskokous äänesti seurakuntarakenteen uudistuksesta. Lakivaliokunnan mietintö, joka kannatti uudistusta, hylättiin äänin 78–31. Koska kyseessä oli lainsäädäntöön liittyvä muutos, esityksen läpimeno olisi vaatinut toteutuakseen $\frac{3}{4}$ määräenemmistön tuen. Kirkolliskokouksen pk, kevätistunto kausi 2015, 35 §.

Rakenteiden joustavuutta tarvitaan myös seurakuntien sisäisessä organisoitumisessa. Sisäiseen organisoitumiseen liittyen strategioissa esiintyy kaksi korostusta. Ensinnäkin seurakuntien aluetyössä pyritään rakenteelliseen joustavuuteen. Aluetyö nähdään varteenotettavana ratkaisuna suurten seurakuntien yhteisöllisyyden heikkenemiseen. Strategioissa halutaan korostaa alueiden identiteettiä, omaleimaisuutta ja itenäisyyttä⁶⁷⁸. Esimerkiksi lapsiperheille ja vanhuksille varmistetaan kaupungissakin mahdollisuus osallistua seurakunnan toimintaan lähellä kotia. Seurakunnan aluetyön arvioidaan myös tukevan asuinalueen sosiaalista verkostoa. Strategisten linjausten kautta pyritään vahvistamaan alueneuvostojen roolia seurakuntatyön johtamisessa. Tämä on demokratian näkökulmasta tärkeää. Samaan aikaan strategioiden mukaan suurissa seurakunnissa on tarpeen kehittää alueellista työtä täydentävää koko seurakunnan yhteistä toimintaa⁶⁷⁹.

Toiseksi seurakunnan sisäisiä työalojen välisiä raja-aitoja halutaan purkaa ja sisäistä yhteistyötä vahvistaa⁶⁸⁰. Strategiakausi edetessä painottuu yhä selvemmin näky seurakunnan kokonaisvaltaisesta toiminnasta ja eri työmuotojen laaja-alaisesta yhteistyöstä. Strategiat kannustavat monialaiseen ja kokonaisuuden huomioonottavaan seurakuntaelämään. Silloin toiminta rakentuu ihmisistä, ei työmuodoista käsin.

Sisäiseen organisoitumiseen liittyen strategioissa tarkastellaan myös Kirkon keskushallinnon sisäistä työnjakoa. Koko tutkimusjakson ajan strategioissa on kannanottoja liittyen kirkkohallituksen ja hiippakuntien välisen työnjaon tarkoituksenmukaisuuteen. Strategioiden kantavana ajatuksena on, että yhteistyötä näiden toimijoiden välillä pitäisi tiivistää ja toimintatapoja joustavoittaa. Yhteistyötä tulisi strategioiden mukaan vahvistaa myös kirkkohallituksen osastojen välillä ja sisällä. Läsnäolon kirkko -strategiassa esimerkiksi nostetaan esiin koulutuksen, tutkimuksen ja tiedotuksen välisen yhteistyön parantaminen⁶⁸¹. Edistyminen asiassa on ollut hidasta. Vaikka kirkon yhteisessä strategiassa yhteistyötarpeeseen kiinnitettiin huomiota jo vuonna 2002, tilanne ei ollut parantu-

⁶⁷⁸ Esim. Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 11.

⁶⁷⁹ Esim. Jyväskylän seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 2.

⁶⁸⁰ Esim. Ylöjärven seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2; Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

⁶⁸¹ Läsnäolon kirkko -strategia, 27.

nut riittävästi, sillä Kirkon tulevaisuuskomitea palaa jälleen asiaan mietinnössään vuonna 2016.⁶⁸²

Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa edellyttää seurakunnilta rakenteellista joustavuutta. Yhteistoiminnan luominen kirkon ja muiden toimijoiden välille nähdään koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan keskeisenä strategisena tavoitteena. Merkintöjä tästä löytyy kaikkien aikasarjojen ja hallinnontasojen strategioista. Verkostoitumisen arvioidaan vahvistavan kansankirkon asemaa ja rakenteita⁶⁸³. Erityisesti seurakuntien ja kuntien yhteistyötä korostetaan⁶⁸⁴. Yhteistyön perustavaa laatua olevana lähtökohtana pidetään toimimista ”yhteisen hyvän puolesta”⁶⁸⁵. Seurakuntien yhteistyöverkoissa tulisi toteutua turvallisuus, osallisuus ja inhimillinen huolenpito lähimmäisistä⁶⁸⁶.

Strategioissa aktiivinen verkostoituminen alueen eri toimijoiden kanssa nähdään yhtenä strategisena johtamisen keskeisenä elementtinä, joka vaatii pitkäjänteisyyttä. Yhteistyöllä voimavaroja pystytään kohdentamaan harkitusti sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Myös henkilöstön ammatillisuutta ja erityisosaamista kyetään kehittämään paremmin yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Merkittävänä yhteistyökumppaneina tutkimusaineistoon kuuluvat strategiat nostavat esiin perheen, päivähoidon, koulut, oppilaitokset, työttömien ja kehitysvammaisten päivätyökeskukset, sairaalat, palvelulaitokset, työpaikat, matkailuyritykset ja muun liike-elämän, asukasyhdistykset, paikallislehdet, -radiot ja muut viestintävälineet. Lisäksi herätysliikkeet, kristilliset yhdistykset, säätiöt, opistot ja järjestöt sekä muut paikalliset kristilliset seurakunnat, yhteistyökirkot ja ystävyysseurakunnat nähdään keskeisinä strategisina kumppaneina. Yhteistyötä yhtäaikaaisesti monien toimijoiden kanssa tarvitaan strategioiden mukaan esimerkiksi suuronnettomuus- ja kriisivalmiuden tai monikulttuurisuus- ja rauhantyön kehittämiseksi⁶⁸⁷.

⁶⁸² Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 122–125.

⁶⁸³ Esim. Läsnäolon kirkko -strategia, 9.

⁶⁸⁴ Myös kuntasektorin tutkimuksissa kuntien nykytilannetta ja toimintaympäristöä analysoidaessa on todettu, että yhteistyö yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden sekä vapaan kansalaisyhteiskunnan kanssa muuttaa kunnan toimintaa, hallintoa ja johtamista verkostomaiseen suuntaan. Jäntti 2016, 176.

⁶⁸⁵ Kohtaamisen kirkko -strategia, 22; kasvatuksen 3. aikasarjan strategia, 5.

⁶⁸⁶ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 43.

⁶⁸⁷ Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 44; diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 25.

Strategioista käy ilmi, että seurakunnat kokevat olevansa haluttuja yhteistyökumppaneita. Esimerkiksi Järvenpään seurakunnan ensimmäisen aikasarjan strategia arvioi: ”Keski-Uudenmaan henkinen ilmapiiri on avoin yhteistyölle ja yhteisöllisyydelle. Järvenpään seurakunnalla on myös kysyntää yhteistyökumppanina”⁶⁸⁸. Lisäksi strategioissa korostuu seurakuntien avoimuus uusille yhteistyömahdollisuuksille.

Tutkimus osoittaa, että seurakuntien lisäksi hiippakunnat pyrkivät etsimään ja vahvistamaan erilaisia yhteistyöverkostoja. Strategiat korostavat yhdessä tekemisen tärkeyttä. Esimerkiksi Mikkelin hiippakunnan kolmannen aikasarjan strategia sanoittaa pyrkimyksekseen olla ”yhteistyökykyinen keskinäisen kunnioituksen yhteisö”⁶⁸⁹. Keskeisinä yhteistyökumppaneina eri hiippakuntien strategioissa mainitaan niin sisäiset kuin ulkoiset yhteistyökumppanit, muun muassa kirkkohallitus, kirkolliset järjestöt, sisarkirkot sekä yhteiskunnan ja kolmannen sektorin eri toimijat.

Dokumenttiaineiston valossa rakenteiden joustavuus nousee keskeiseksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi. Vaikka strategiat ottavat varovasti kantaa rakenteiden tarkoituksenmukaiseen järjestämiseen yksittäisten seurakuntien kohdalla, niistä on löydettävissä yleisen tason linjauksia. Syynä varovaisuuteen on toimintaympäristön kompleksisuuden lisäksi se, että lähes koko tutkimusjakson ajan strategiatyöryhmien rinnalla on toiminut kokonaiskirkon ja paikallistason rakennemuutoksiin keskittyviä erillistyöryhmiä. Muiden toimijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön ja kumppanuuksiin liittyvä rakenteiden joustavuus näyttäytyy osin myös rakenteiden määrittelemättömyytenä, kuten todettiin jo aiemmin luvussa 4.7.

4.10. Visiota ja valintoja ilmentävät ominaispiirteet

Luvussa neljä on tarkasteltu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteitä, jotka ilmentävät visiota ja valintoja. Tutkimusaineisto sisältää 33 toisistaan poikkeavaa visiota ja suuren määrän strategisia valintoja. Jotkut valinnoista on kirjattuna vain yhteen tai muutamaan strategiaan. Yksittäisiä strategioissa ilmeneviä paikalli-

⁶⁸⁸ Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 4.

⁶⁸⁹ Mikkelin hiippakunnan 3. aikasarjan strategia, 9.

sia tai työmuotoon liittyviä valintoja voisi luetella useita satoja. Ominaispiirteiden määrittelyn näkökulmasta se ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista⁶⁹⁰. Osa valinnoista sen sijaan toistuu useissa strategia-asiakirjoissa. Kirkossa valintojen tekemistä hankaloittaa niiden kohteena olevien asioiden monimutkaisuus sekä korostunut ymmärrys valintojen merkityksellisyydestä. Se, onko valinnoissa loppujen lopuksi onnistuttu, voidaan arvioida ainoastaan valintojen vaikuttavuudella käytännön toimintaan. Valintojen käytännön vaikutukset on rajattu tässä tutkimuksessa tutkimustehtävän ulkopuolelle.

Strategia-ajattelun ominaispiirteiksi määrittyy piirteet, jotka kuvastavat kaikkien tai lähes kaikkien tutkimusaineiston strategioiden visioita ja valintoja aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta. Tutkimusaineistosta löytyi kahdeksan kriteerit täyttävää ominaispiirrettä: 1) sitoutuminen tulevaisuudennäkyyn eli visionaarisuus, 2) vahvistuva jäsentietoisuus, 3) jumalanpalveluskeskeisyys, 4) kastelähtöisyys, 5) monikulttuurisuus, 6) lähimmäisyys, 7) muuttuvan teknologian hyödyntäminen ja 8) rakenteiden joustavuus.

Yksittäisten visiota ja valintoja ilmentävien ominaispiirteiden tarkastelun rinnalla on tärkeää kiinnittää huomio ominaispiirteiden kokonaisuuteen, samalla tavalla kuin strategiatyössä yksittäisten valintojen edistämisen lisäksi on suunniteltava kokonaismuutoksen läpivieminen. Vain kokonaismuutoksen kautta voidaan saavuttaa isoja muutosloikkia ja toimintakulttuurin todellista muutosta⁶⁹¹. Tarkasteltaessa visiota ja valintoja ilmentäviä strategia-ajattelun ominaispiirteitä kokonaisuutena voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1) Strategioihin kirjattujen visioiden valossa kirkko vaikuttaa varsin sisäinpäin kääntyneeltä. Valtaosa visioista tarkastelee kirkon, hiippakunnan tai seurakunnan tulevaisuutta niiden omasta, sisäisestä näkökulmas-

⁶⁹⁰ Jotta syntyisi riittävä ymmärrys, mitä yksittäisellä paikallisella tai työmuotoon liittyvällä valinnalla tarkoitetaan, nostan esiin muutaman valinnan: opiskelijatyöhön kohdistetaan nykyistä enemmän resursseja (Jyväskylän 1. aikasarjan strategia), seurakunta selvittää seurakuntayhtymän perustamisen mahdollisuutta ja kannattavuutta (Järvenpään 3. aikasarjan strategia), toteutamme asiakastyytyväisyyskyselyn (Karkkilan 2. aikasarjan strategia), sisäiseen viestintään liittyvät kysymykset nostetaan erityistarkasteluun työyhteisöjen kehittämisprojekteissa (viestinnän 1. aikasarjan strategia) pidämme esillä kaikkien ihmisten oikeutta työhön ja edistämme hyvää työelämää (diakoniatyön 2. aikasarjan strategia).

⁶⁹¹ Mayry, Loukomies & Bärlund 2017, 49.

ta. Näky tulevaisuuden kirkosta on visioissa valoisa ja uudistushakuinen. Visioissaan kirkko on löytänyt oman paikkansa ja ihmisiä palvelevan tavan toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulevaisuus näyttäytyy monella tapaa tätä päivää parempana. Tyypillistä kirkon strategioissa esiintyville visioille on huomattavan yksityiskohtainen ja monipuolinen tavoitetilan kuvaaminen. Visioista kuvastuu kuitenkin vain heikosti, millaisen toimintaympäristön syntymistä kirkko pyrkii toiminnallaan edistämään tai millainen on kirkon unelma yhteiskunnasta. Strategioissa tiedostetaan ympärillä tapahtuva kehitys, mutta visiotasolla vältetään ottamasta kantaa siihen. Diakoniatyön työmuotostrategiat muodostavat tähän poikkeuksen.

2) Strategisia valintoja ilmentävät ominaispiirteet nousevat kirkon sanoman ja tehtävän ytimestä. Valinnat on perusteltu teologisesti, ne vastaavat toimintaympäristön haasteisiin ja kuvastavat strategian laatineen organisaation ominaislaatua. Monia toiminnallisia valintoja voidaan luonnehtia määritetöisiksi, painokkaiksi ja rohkeiksi. Tällaisia valintoja löytyy muun muassa jäsenyyden vahvistamiseen, teknologian hyödyntämiseen ja heikompiensaisten puolustamiseen liittyen. Valinnoilla on konkreettisia ja käytännönläheisiä vaikutuksia. Sen sijaan organisaatioiden hallintoon, rakenteisiin ja talouteen kohdistuvat valinnat ovat huomattavan varovaisia. Strategioissa vastuu näistä valinnoista siirretään usein alempien hallinnon tasojen strategioihin tai strategioiden ulkopuolelle. Kirkon yhteisissä strategioissa hallinnollis-taloudelliset kysymykset jätetään seurakuntien strategioissa ratkottavaksi. Seurakuntien strategiat puolestaan siirtävät ne toiminta- ja taloussuunnitelmien tasolle.

3) Ominaispiirteiden taustalla olevat kirkon keskeiset strategiset valinnat toistuvat aikasarjasta toiseen. Sekä kokonaiskirkon että paikallisseurakuntien tasolla valintojen konkreettiseksi toteuttamiseksi on perustyön rinnalla käynnistetty erillisiä strategisia kehittämishankkeita ja projekteja. Näihin on panostettu huomattava määrä myös taloudellisia resursseja. Silti keskeisten valintojen sisältö pysyy samana tai lähes samana koko tarkastelujakson ajan. Analyysin perusteella vaikuttaisi, että visioiden saavuttaminen ja muutosten toteuttaminen on hidasta. Vaikka sisältö pysyy, valintojen sanoitukset kehittyvät. Yhtäältä aikasarjojen edessä valinnat pyritään sanoittamaan entistä selkeämmin ja ymmärrettävämmiin. Toisaalta kirkolle ominainen kieli saa vahvemman aseman. Valintoja kuvattaessa strateginen kieli käsitteistöineen muuttuu tarkas-

telujakson aikana enemmän yleiskieliseksi ja kirkon omasta todellisuudesta nousevaksi.

4) Valinnat heijastavat pyrkimystä kirkon työn pysähtymättömään uudistamiseen. Suurin sisällöllinen muutos näyttäytyy teknologian hyödyntämiseen liittyvissä valinnoissa. Ensimmäisessä aikasarjassa uusi informaatioteknologia ja tietoverkot nähdään työvälineenä, toisessa aikasarjassa verkko määritetään jo toimintaympäristöksi. Kolmannessa aikasarjassa verkko hahmottuu vahvasti uskonnolliseksi tilaksi. Asenteen tasolla muutos on vieläkin suurempi. Tarkastelujakson alun varsin kriittinen suhtautuminen muuttuu aikasarjojen edetessä ennakkoluulottomaksi uteliaisuudeksi sekä määrätietoiseksi kehityksen hyödyntämiseksi. Ominaispiirteiden kokonaisuuden kannalta tämä merkitsee ilmausta uudistusmyönteisyydestä ja -halukkuudesta, joka on sidottu organisaation sisäisen intressin lisäksi toimintaympäristön tarjoamiin uudenlaisiin mahdollisuuksiin.

5) Valintojen suhteen kirkon yhteinen strategia näyttäytyy seurakuntien strategioiden kehyksenä ja pohjana. Läsnaolon kirkko -strategian kohdalla yhtymäkohtia on vielä niukasti. Meidän kirkko -strategia on kirkon yhteisistä strategioista selkeästi vahvin yhteinen viitekehys muille saman aikasarjan strategisille valinnoille. Tämä näkyy erityisesti strategisten suuntaviivojen otsikoinnissa sekä toimenpidelinjausten ja tiettyjen sanavalintojen toistumisena eri hallinnon tasojen strategioissa. Myös Kohtaamisen kirkko -strategian valinnat heijastuvat merkittäväällä tavalla muihin oman aikasarjansa strategioihin. Kohtaamisen kirkon valinnat liikkuvat kuitenkin melko abstraktilla tasolla ja siksi seurakuntien valinnat etsivät konkreettisempia muotoja kuin mitä kirkon yhteinen strategia tarjoaa. Aikasarjojen keskinäiset vaikutussuhteet ilmenevät valinnoissa hyvin samalla tapaa kuin luvussa kolme kuvatun yhteisöidentiteetin kohdalla.

V STRATEGINEN SUUNNITTELU, PÄÄTÖKSENTEKO JA JOHTAMINEN

5.1. Strategiaprosessien kirjo

Strategiaprosessit näyttäytyvät varsin erilaisina riippuen siitä, mikä strategiateoreettinen katsanto prosessin taustalla vaikuttaa. Näkemykset saattavat osin sekoittua keskenään, mutta joku teoreettisista lähestymistavoista on aina prosessin kulkua hallitseva. Klassisen ja systeemisen strategianäkemyksen mukaan strategiaprosessi on tarkoin harkitun ja tietoisien tuottamisen lopputulos. Strategian laadintaprosessista vastaa ja sitä ohjaa organisaation ylin johto. Strategia on looginen analyysi siitä, kuinka ympäristöön voidaan sopeutua. Strateginen suunnitelma laaditaan yleensä mahdollisimman pitkälle aikavälille. Valmistelun jälkeen strategia saatetaan toimivaltaisen hallintoelimen päätettäväksi. Päätöksiä seuraa strategisten linjausten käytäntöön vieminen. Strategiaprosessiksi kutsutaan kokonaisuutta, joka sisältää valmistelu-, päätöksenteko- ja toteutusvaiheet. Strategiaprosessi muodostaa jatkumon, jossa eri vaiheet seuraavat kronologisesti toisiaan.

Prosessuaalisessa ja evolutionaarisessa strategianäkemyksessä puhutaan strategian kehkeytymisestä tai ilmaantumisesta. Strategia muotoutuu epäjärjestyksen – jopa kaaoksen, tavanomaisuuksien, mahdollisuuksien ja käytännön työn keskellä. Ylimmän johdon ajatuksilla ei ole yhtä suurta merkitystä kuin toimijatason työskentelyllä. Jokapäiväiseen työskentelyyn liittyvät yritykset, erehdykset ja oppiminen ovat keskeisiä elementtejä strategian synnyssä. Prosessissa on runsaasti tilaa emergenttisyydelle eli esiin pulpahteleville ennakoimattomille ajatuksille ja yllätyksellisyydelle. Kirjalliseen muotoon laaditun strategian tekemättä jättäminen ei synnytä organisaatiolle epäedullista asemaa kilpailijoihin tai kanssatoimijoihin nähden.⁶⁹²

⁶⁹² Whittington 2001, 2–4.

Jokaisella tutkimusaineiston strategialla on oma syntytarinansa. Pääsääntöisesti kirkon strategiatyössä toisintuu klassisen strategiakäsityksen mukainen strategiaprosessi, jossa työskentely on tarkkaan johdettua ja etenee vaiheittain. Tutkimuksen viidennessä luvussa esitellään aineistosta määrittyvät yhdeksän strategia-ajattelun ominaispiirrettä, jotka ilmenevät kirkon piirissä toteutettujen strategiaprosessien kautta. Piirteet kuvaavat, millä keinoilla kirkko etsii paikkaansa tässä ajassa ja yhteiskunnassa. Kyseisten ominaispiirteiden kehityksen tarkastelu puolestaan osoittaa, että kaiken - myös strategiaprosessien - on kehityttävä vastamaan ajan haasteita.

5.2. Synodaalisuus strategisessa toimijuudessa ja päätöksenteossa

Tutkimusaineistossa strategiaprosessin valmistelu- ja päätöksentekovaiheita kuvataan usein strategiadokumentin saatetekstissä⁶⁹³ tai johdannossa⁶⁹⁴. Osa prosesseista on kuvattuna strategioiden hyväksymispöytäkirjoissa⁶⁹⁵. Keskeistä prosessikuvauksissa on selostus siitä, millaisia työskentelytapoja strategiaprosessin aikana on käytetty sekä ketkä henkilöt tai mitkä tahot ovat osallistuneet strategian valmisteluun ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Näiden tietojen avulla on mahdollista analysoida, millaista on strateginen toimijuus ja päätöksenteko kirkon eri hallinnon tasoilla.

Kokonaiskirkko ja sen työmuodot

Kirkon yhteiset strategiat aikasarjasta riippumatta on valmisteltu työryhmissä ja hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnossa. Tämä koskee sekä kirkon yhteisiä kokonaistrategioita että eri työmuotojen strategioita. Työryhmien nimittämisessä on pyritty varmistamaan, että niiden jäsenet edustavat laajasti kirkon eri toimialueita, eri hiippakuntia ja myös erilaisia näkemyksiä. Lisäksi on haluttu varmistaa, että työryhmissä on mukana yhteiskunnallista ja taloudellista osaamista. Eri-ikäisten kytkemisellä

⁶⁹³ Esim. viestinnän 1. aikasarjan strategia, 4–6; Meidän kirkko -strategia, 3–4; Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 2.

⁶⁹⁴ Esim. Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 4; Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2; kasvatuksen 3. aikasarjan strategia, 5–6.

⁶⁹⁵ Esim. Kirkkohallituksen täysistunnon pk 22.10.2002, 180 §; Jyväskylän seurakunnan kirkkovaltuuston pk 14.11.2016, 6 §.

strategiatyöhön on saatu kerättyä yhtäältä uudistavia näkemyksiä ja toisaalta kokemusta.⁶⁹⁶

Kirkon ja sen työmuotojen yhteisten strategioiden hyväksymiskäytäntö perustuu toimielinten tehtävänmäärittelyyn. Kirkkohallituksen tehtävänä on hoitaa kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa⁶⁹⁷. Toiminnalla tarkoitetaan yhtäältä kirkon edunvalvontaa suhteessa yhteiskuntaan ja toisaalta kirkon sisäisen toiminnan kehittämistä. Strategisten linjausten tekeminen on kirkon toiminnan kehittämisen ytimessä. Myös sellaiset tehtävät, joita ei ole kirkkolaissa tai kirkkojärjestyksessä määriteltä yksiselitteisesti millekään toimielimelle, kuuluvat kirkon yleishallintoviranomaisena toimivalle kirkkohallitukselle⁶⁹⁸.

Kohtaamisen kirkko -strategian laadinnan jälkeen esiin nostettiin kysymys siitä, onko kirkon yhteisen strategian laatiminen itsestään selvästi kirkkohallituksen tehtävä. Erityisesti pohdittiin, millainen kirkolliskokouksen ja piispainkokouksen aseman tulisi strategiaprosessissa olla. Kirkolliskokouksen keskustelussa nousi esiin toive kirkolliskokouksen voimakkaammasta roolista.

Miksi kirkon kokonaisstrategiat tehdään omituisena hybridinä, kirkkohallituksen työryhmätyönä, mutta kuitenkin kirkolliskokousta informoiden. Eikö olisi jatkossa linjakkaampaa, että kirkolliskokous ylimpänä päättävänä elimenä vastaisi strategiatyöstä ja sen myös käsittelee? [...] Voisiko strategian jatkossa antaa kirkolliskokouksen päätettäväksi ja tulevaisuusvaliokunnan käsiteltäväksi?⁶⁹⁹

Käydyssä keskustelussa virkamiehet eivät tarttuneet esitettyihin kysymyksiin tai liittyneet näihin ajatuksiin. Kirkkolain mukaan valiokunnat eivät voi tehdä esityksiä ja aloitteita kirkolliskokoukselle⁷⁰⁰. Valiokun-

⁶⁹⁶ Esim. Kohtaamisen kirkko -strategian laadinnasta vastaavan työryhmän koontiperusteet esiteltiin kirkolliskokoukselle keväällä 2014. Kirkolliskokouksen keskustelupk keväätistuntokausi 2014, kansliapäällikkö Keskitalo, 196 (36 §).

⁶⁹⁷ KL 22:2,1.

⁶⁹⁸ KL 22:2,15.

⁶⁹⁹ Kirkolliskokouksen keskustelupk keväätistuntokausi 2014, edustaja Korolainen, 203 (36 §). Edustaja Korolainen toimii kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunnan puheenjohtajana kaudella 2016–2020. Kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunta 2016–2020.

⁷⁰⁰ KL 20:9.

nat eivät myöskään ole valmistelevia toimieliminä⁷⁰¹. Kirkon tulevaisuustyöskentelyn kokonaisuudessa on katsottu, että kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunnan roolina on käsitellä kaksi muuta toimintaympäristön analysointiin ja tulevaisuusskenaarioihin liittyvää dokumenttia: kirkon nelivuotiskertomus ja kirkon tulevaisuusselonteko⁷⁰².

Kirkolliskokouksella on ollut vaihteleva rooli kirkon yhteisten strategioiden käsittelyssä. Kirkkohallitus lähetti Läsnäolon kirkko -strategian kirkolliskokoukselle keskusteltavaksi ennen sen hyväksymistä. Keskustelussa käytettiin kansliapäällikkö Junttilan esittelyn jälkeen yhdeksän puheenvuoroa⁷⁰³. Esimerkiksi luonnoksessa esitetyn vision arvioitiin olevan ”hiukan ohut, hiukan yleisluontoinen ja aavistuksen verran puolueellinen”⁷⁰⁴. Kirkkohallitus ei pitänyt käytyä keskustelua kovinkaan merkityksellisenä, sillä strategian hyväksymisen yhteydessä kirkkohallituksen täysistunnon pöytäkirjassa on kirjaus: ”kirkolliskokous kävi asiasta 6.11.2002 lyhyen ja laimean keskustelun, jonka pohjalta ei asiaan saatu enää uusia näkökulmia”⁷⁰⁵.

Meidän kirkko -strategiaa ei viety kirkolliskokoukselle erillisenä asiana. Strategiasta kuitenkin keskusteltiin kevätistuntokaudella 2008 kahden muun asian yhteydessä. Kirkkoneuvos Häkkinen nosti aiemmin keväällä hyväksytyn strategian syntyprosessin ja keskeisiä linjauksia esiin käsiteltäessä vuoden 2007 Kirkon keskusrahaston toimintakertomusta⁷⁰⁶. Lisäksi Meidän kirkko -strategian edellyttämiä taloudellisia panostuksia pohdittiin Kirkkohallituksen antaman talousarvioaloitteita koskevan ilmoituksen yhteydessä⁷⁰⁷.

Kohtaamisen kirkko -strategia saatettiin kirkolliskokouksen tietoon keväällä 2014 Kirkkohallituksen kirjeen muodossa. Hyväksytystä stra-

⁷⁰¹ Kirkolliskokouksen työjärjestys, luvut 4–5.

⁷⁰² Keskitalo 2016, 21.

⁷⁰³ Puheenvuoroissa nostettiin esiin mm. viestinnän vähäinen rooli strategiassa, vision merkitys strategiatyössä, seurakuntalaisten ideoiden käsittely kirkon tulevaisuustyössä, lapsityön vaikuttavuus, kirkon mahdollisuus tukea yksineläviä, kirkon palkkauksen jälkeensäjäneisyys sekä kansainvälisen diakonian ja lähetystyö suhde. Kirkolliskokouksen keskustelupk syysistuntokausi 2002, 132–148 (26 §).

⁷⁰⁴ Kirkolliskokouksen keskustelupk syysistuntokausi 2002, edustaja Nyström, 145 (26 §).

⁷⁰⁵ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 17.12.2002, 212 §.

⁷⁰⁶ Kirkolliskokouksen pk kevätistuntokausi 2008, 30§.

⁷⁰⁷ Kirkolliskokouksen pk kevätistuntokausi 2008, 36 §.

tegiasta käytiin sisältöjä luotaava keskustelu, jonka aikana käytettiin kansliapäällikkö Jukka Keskitalon ja strategian laadintaa johtaneen piispa Tapio Luoman esittelyjen lisäksi kaksikymmentä puheenvuoroa. Puheenvuoroissa strategiaa ja siinä tehtyjä valintoja arvioitiin pääosin myönteisessä sävyssä.⁷⁰⁸

Kysymystä piispainkokouksen roolista strategiatyössä voidaan tarkastella toimielimen tehtävästä käsin. Piispainkokouksen tehtävänä on kirkkolain mukaan ”käsitellä kirkon uskoa, opetusta ja työtä koskevia asioita”⁷⁰⁹. Strategiatyötä lähelle tulee kirkkolain tehtävän määrittelyn ilmaisu ”kirkon työ”. Käsitettä ei ole tarkasti määritelty, mutta piispainkokouksen yleistehävän kontekstissa tulkittuna sen voidaan ajatella viittaavan toiminnan teologiseen perustaan. Koska sekä kirkkohallituksella että piispainkokouksella on liittymäkohta kirkon strategiatyöhön perustehtäviensä kautta, on katsottu, että molempien on tarkoituksenmukaista olla mukana strategioiden valmistelussa. Erityisesti on pidetty tärkeänä, että valmistelussa on mukana piispan viran kautta episkopaalisuus kirkon johtamisessa ja hallinnossa. Siksi on linjattu, että piispainkokouksen roolia kirkon strategiatyössä tullaan tulevaisuudessa vahvistamaan esimerkiksi lisäämällä piispoja valmisteleviin työryhmiin, järjestämällä yhteisiä työpajoja piispainkokouksen kanssa tai lausuntomennettelyllä⁷¹⁰.

Hiippakunnat

Tutkimusaineistoon kuuluvat hiippakuntatason strategiat poikkeavat huomattavasti toisistaan. Espoon hiippakunnan tuomiokapitulissa laaditut strategiat kohdistuvat tuomiokapituliin itseensä. Mikkelin hiippakunnan strategia sisältää visioita koskien sekä tuomiokapitulia että hiippakunnan seurakuntia. Lapuan hiippakunnan strategia kohdistuu hiippakunnan seurakuntiin erityisesti ensimmäisen ja toisen aikasarjan osalta. Sen sijaan Lapuan hiippakunnan kolmannen aikasarjan strategiassa on linjauksia myös puhtaasti tuomiokapitulin sisäiseen toimintaan liittyen.

⁷⁰⁸ Kirkolliskokousedustajat kiinnittivät huomiota muun muassa reformaation merkivuoden viettoon, varhaiskasvatuksen merkityksellisyyteen, strategian toteuttamiseen liittyviin konkreettisiin toimenpiteisiin sekä kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunnan osaamisen hyödyntämiseen. Kirkolliskokouksen keskustelupk kevätistuntokausi 2014, 195–207 (36 §).

⁷⁰⁹ KL 21:2,1

⁷¹⁰ Piispainkokouksen pk 5.4.2017, 5 §.

Strategian kohdentamisella on vaikutusta päätöksentekoon ja strategiisiin toimijuuksiin. Espoon hiippakunnan osalta päätökset strategioiden hyväksymisestä on tehnyt tuomiokapitulin kollegio⁷¹¹. Strategiat on viety päätöksenteon jälkeen hiippakuntavaltuustoon keskusteltavaksi. Toimeenpanoon liittyvät toimijat on määritelty seuraavasti:

Tämä toimintalinjaus on Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin strategia. [...]. Tuomiokapitulilla tarkoitetaan tässä asiakirjassa toimintayhteisöä, jonka muodostavat tuomiokapitulin istunnon jäsenet ja tuomiokapitulin viraston työntekijät sekä lääninrovastit, kun he työssään suorittavat tuomiokapitulin toimivaltaan liittyviä tehtäviä.⁷¹²

Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin strategiat on hyväksytty tuomiokapitulin kollegiossa⁷¹³. Myös Mikkelin hiippakunnan strategisista linjauksista on keskusteltu lisäksi hiippakuntavaltuuston kokouksissa. Rakenteeltaan strategiat erottelevat selvästi ”seurakuntavision” ja ”me-vision”. Seurakuntavisiassa esitettyjen strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää toimia seurakunnilta. Me-visio vastaavasti sisältää linjauksia tuomiokapitulin oman toiminnan kehittämiseen. Lapuan hiippakunnan strategiat analysoivat hiippakunnan todellisuutta kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä hiippakunnan tuomiokapituli että seurakunnat. Ensimmäisen aikasarjan strategiassa todetaan, että valitun ”vision saavuttamiseksi hiippakunta ja seurakunnat toimivat kiinteässä yhteistyössä”⁷¹⁴. Vastaava intentio sisältyy toisen ja osin kolmannen aikasarjan strategioihin. Tästä johtuen Lapuan hiippakunnan strategioiden hyväksymisestä on päättänyt hiippakuntavaltuusto⁷¹⁵.

⁷¹¹ Tuomiokapitulin kollegioon kuuluvat puheenjohtajana piispa, varapuheenjohtajana tuomiorovasti eli tuomiokirkkoseurakunnan kirkkoherra, kaksi pappisasessoria, yksi maallikkojäsen sekä tuomiokapitulin lakimiesassessori ja hiippakuntadekaani. KL 19:2. Päätökset Espoon hiippakunnan strategioiden hyväksymisestä on tehty tuomiopitulin istunnoissa 16.12.2004, 7.5.2007, 7.12.2012 ja 16.4.2015. Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin pk:t em. päiviltä.

⁷¹² Espoon hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 3. Vastaava kirjaus hieman eri muotoilulla Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 3.

⁷¹³ Päätökset Mikkelin hiippakunnan strategioiden hyväksymisestä on tehty tuomiopitulin istunnoissa 14.5.2003, 8.4.2008 ja 13.5.2014. Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin pk:t em. päiviltä.

⁷¹⁴ Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 5.

⁷¹⁵ Päätökset strategioiden hyväksymisestä on tehty hiippakuntavaltuuston kokouksissa 17.6.2006, 2.6.2010 ja 18.2.2015. Lapuan hiippakunnan hiippakuntavaltuuston pk:t em. päiviltä.

Seurakunnat

Kirkkolain mukaan kirkkovaltuusto käyttää seurakunnan päätösvaltaa, jollei toisin ole säädetty tai määrätty⁷¹⁶. Kirkkovaltuustolla on kokonaisvastuu seurakunnan tavoitteiden asettamisesta, toimintaedellytysten luomisesta ja toiminnan arvioimisesta. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että kirkkovaltuustoilla on vahva asema strategisessa työskentelyssä. Päätöksenteon lisäksi monella kirkkovaltuustolla on ollut jonkinlainen rooli strategiaprosessissa jo ennen hyväksymisvaihetta. Kirkkovaltuustojen käyttämiä työskentelymuotoja ovat muun muassa valtuustoseminaarit, iltakoulut ja lähetekeskustelut.

Vastaavat työskentelymuodot ovat käytössä myös kunnanvaltuustoissa⁷¹⁷. Tutkimuskirjallisuudessa tämän tyyppisiin työskentelymenetelmiin suhtaudutaan osin kriittisesti. Strategisen suunnittelun rutiinit voidaan nähdä pikemmin rauhoittavina rituaaleina kuin realistisina välineinä muutoksen hallintaan⁷¹⁸. Kunnissa käydäänkin jatkuvaa keskustelua valtuustojen roolista strategiatyössä. Kuntien johtamista koskevissa tutkimuksissa on esitetty, että kunnanvaltuustojen strategisen johtamisen tehtävä on kriisissä. Strategisten linjaratkaisujen sijasta kunnanvaltuustot käyttävät aikansa hallinnollis-operatiivisiin yksityiskohtiin. Samalla on todettu, että on kohtuutonta vaatia syvällistä strategiaosaaamista luottamushenkilöiden heterogeeniselta toimijaryhmältä.⁷¹⁹ Kunnanvaltuustoilla ei katsota olevan riittävästi resursseja toimia suunnan näyttäjän ja strategian laatijan roolissa⁷²⁰. Kunnissa viranhaltioden tehtäväksi nähdään laatia strategioita ja perustella niitä luottamushenkilöille, jotka hyväksyvät, hylkäävät tai muuttavat niitä⁷²¹.

⁷¹⁶ KL 9:1.

⁷¹⁷ Majoinen 2001.

⁷¹⁸ Sotara 1996, 12.

⁷¹⁹ Rannisto 2005, 22–23.

⁷²⁰ Karhunen 2001, 151–152. Kuntasektoria tutkittaessa on myös todettu, että poliittiset päätöksentekijät ovat hitaita tekemään sellaisia strategisia linjauksia ja uudistuksia, jotka vähentävät heidän henkilökohtaista kannatustaan. Kallio 1995, 228.

⁷²¹ Monet kunta-alan tutkimukset painottavat viranhaltijoiden keskeistä ja yhä voimistuvaa roolia strategiaprosesseissa. Henkilöstön aktiivisuus prosesseissa arvioidaan strategiseksi voimavaraksi, sillä strategia etsii muotoaan tai uusiutuu ideoista, henkilöstön osaamisesta ja aktiivisuudesta käsin. Jos työntekijöitä ja heidän arvojaan ja tavoitteitaan ei prosessin aikana huomioida, työntekijät saattavat joko aktiivisesti tai passiivisesti asettua vastustamaan valittuja strategioita. Rannisto 2005, 15, 47, 74.

Kirkossa asia on arvioitu toisin. Kirkollisissa johtamisoppaissa esitetyn suunnittelumallin mukaan vastuu strategioiden valmistelusta on seurakunnan luottamushenkilöillä ja vasta siirryttäessä strategioista operaatioihin esimiehet ja lähijohtajat astuvat merkittävään rooliin⁷²². Tutkimusaineisto vahvistaa, että johtamiskirjallisuuden oppi on seurakunnissa yleisesti omaksuttu. Strategioiden prosessinkuvauksissa työntekijöiden rooli valmisteluvaiheessa on varsin vähäinen. Osassa strategiaprosesseista työntekijöillä on ollut edustaja tai edustajia valmisteluryhmässä. Työntekijöille on myös saatettu tarjota mahdollisuutta osallistua strategiaseminaareihin yhdessä luottamushenkilöiden kanssa⁷²³.

Tutkimuksen perusteella seurakunnan viranhaltijoista kirkkoherra näytetään kuitenkin keskeisenä strategisena toimijana. Kirkkoherra johtaa usein strategian valmistelutyötä, lisäksi hänen tehtäväkseen määritellään tulkita kirkkovaltuuston hyväksymää strategiadokumenttia ja huolehtia sen toimeenpanosta. Kirkkoherran vahva rooli selittyy osin sillä, että kirkkoherra asemansa perusteella pystyy valvomaan ja ohjaamaan strategiaproseesseissa valittujen toimintalinjauksien toteuttamista⁷²⁴. Toisaalta kirkkoherran tehtävänkuvan moninaisuus ja hänen viranhoitoonsa kohdistuvat suuret odotukset saattavat hankaloittaa strategiaproessiin paneutumista ja sen johtamista. Kirkkoherralla on monissa seurakunnissa johtamisen lisäksi harteillaan paljon suoritustason tehtäviä.⁷²⁵

Vaikka strategiadokumentit luovat kuvan henkilöstön vähäisestä osallistumisesta strategiatyöskentelyyn niiden laadintavaiheessa, tutkimuksen kyselyaineistosta käy ilmi, että strategiaprosesseissa luottamushenkilöiden ja henkilöstön yhteistyöllä on erityinen arvo. Myös kirkkohallituksen suunnitteluohje pitää yhteistyötä suorastaan edellytyksenä onnistuneelle suunnittelulle. Mahdollisimman laajan tieto- ja näkemyspohjan strategian valmisteluprosessin aikana arvioidaan lisäävän strategian sisäistämisen mahdollisuuksia ja sitoutumista päätöksenteko- ja toteutusvaiheissa. Lisäksi on nähty tärkeänä, että strategiset linjaukset ovat mukana kaikessa keskustelussa, jota organisaatiossa käydään. Strateginen viesti saa uusia merkityksiä eri ihmisten mielissä ja eri kohtaa-

⁷²² Esimerkiksi Turunen & Poutiainen 2003, 16–17.

⁷²³ Esim. Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

⁷²⁴ Kunnanjohtajan mandaatti on samankaltainen. Katso Rannisto 2005, 15, 18.

⁷²⁵ Esim. Palmu 1990, 40.

misissa.⁷²⁶ Strategisten ajatusten arvoa ei voida mitata esimerkiksi sillä, millainen asema työntekijällä on organisaatiossa⁷²⁷.

Organisaation strategiset toimijat on eri tutkimuksissa luokiteltu monin tavoin. Pelkistetyin luokittelun mukaan toimijatasoja on kolme: strateginen huippu, keskijohto ja operationaalinen taso. Huipulla tehdään strateginen ajattelutyö ja valinnat tavoitteiden asettamisen suhteen. Strateginen huippu kantaa vastuun siitä, että koko organisaatio toimii tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskijohdon ja operationaalisen tason tehtävänä on huolehtia, että strategia toteutuu käytännössä.⁷²⁸

Tutkimusaineiston analyysissä kävi ilmi, että seurakunnissa strategiselta huipulta löytyvät kirkkovaltuusto ja kirkkoherra. Keskijohtoon kuuluvat kirkkoneuvosto sekä väliportaan esimiehet, joilla on vahva yhteys sekä strategiseen huippuun että toiminnalliselle tasolle. Kirkkoneuvoston tehtävänä on panna toimeen kirkkovaltuuston tekemiä strategisia linjauksia⁷²⁹. Viranhaltijaorganisaation keskijohdosta puolestaan löytyvät toiminnallisen puolen työalajohtajat sekä talous-, kiinteistö- ja hautaussektorin päälliköt, joiden vastuulla on oman alansa toiminnan ohjaaminen ja arvioiminen. Sekä kirkkoneuvostolla että seurakunnan keskijohdolla on vahva asema strategialle alisteisissa suunnitteluprosesseissa, esimerkiksi talousarvioiden ja toimintasuunnitelmien laatimisessa. Operationaalinen taso vastaa suoraan seurakuntalaisen tarpeisiin. Operationaalisella tasolla työtä tehdään esimerkiksi toimistoissa, virastoissa, päiväystyksissä, kirkoissa, hautausmaalla, kerhoissa tai kouluissa. Strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta on välttämätöntä, että operationaalinen taso toimii strategian suuntaisesti. Kirkon strategiat korostavat, että ”onnistunut strategiatyöskentely on jatkuvaa vuoropuhelua kirjoitettujen asiakirjojen ja käytännön elämän ja työn kanssa”⁷³⁰.

⁷²⁶ Juuti 2007b, 156-157; Kirkkohallituksen yleiskirje 20/2002 / 22.5.2002. Näkemystä vahvistaa kirkon työnohjaukseen liittyvä tutkimus. Strategiat ovat säännöllisesti esillä työnohjauksproesseissa. Toiset työnohjaukseen osallistuvista ovat strategioista aidosti innostuneita, toiset kokevat ne etäisiksi ja epävarmuutta ruokkiviksi. Kokemukseen vaikuttaa olennaisesti intensiteetti ja muodot, joilla ohjattava on saanut strategiaprosessiin osallistua. Sitoutuminen strategiaan on heikkoa, jos ohjattava ei ole päässyt vaikuttamaan strategiaan sen valmisteluvaiheessa. Lintuvuori 2010, 193.

⁷²⁷ Juuti 1989, 243-246.

⁷²⁸ Mäki-Lohiluoma & Hartikainen 1993, 15-16.

⁷²⁹ KL 10:1.

⁷³⁰ Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 6.

Päätöksenteon ja toimijuuden kokonaisuus

Tutkimus osoittaa, että strategiaprosesseista on aikasarjojen edetessä pyritty tekemään entistä avoimempia ja osallistavampia. Tämä on nähty tavoittelemisen arvoisena sekä kirkon yhteisissä että seurakuntien strategioissa. Laadintavaiheen runsaan osallistujamäärän arvioidaan lisäävän sitoutumista strategian toteutusvaiheessa. Vaikka osallistumisella on sitoutumiseen liittyviä myönteisiä vaikutuksia, tutkimuskirjallisuudessa laajaa osallistumispohjaa ei pidetä yksiselitteisesti kannatettavana prosessin onnistumisen kannalta. Aiempien tutkimusten mukaan strategian muotoiluun osallistuvien määrä vaikuttaa voimakkaasti syntyvään lopputulokseen. Pienen joukon luoma strategia on innovatiivisempi kuin suuressa ryhmässä syntynyt, koska strategiadokumentit ovat aina kompromissien tuloksia. Kompromissien kautta saavutetaan usein yleisellä tasolla liikkuvia linjauksia. Liiallinen yleisyys on haasteena siinä vaiheessa, kun strategian laadintaprosessista siirrytään toteuttamisvaiheeseen.⁷³¹

Kirkon hallintoa määrittää synodaalinen periaate. Kirkon asioista päättävät yhteisen pappeuden edustajat eli maallikot ja virkaan vihityt papit yhdessä. Tämä periaate toteutuu seurakuntatasolta kirkolliskokoukseen asti. Synodaalisuus on merkittävä piirre erityisesti luterilaisuudessa. Pappisvirka ja yhteinen pappeus muodostavat kirkon elämän ja olemisen syvärakenteen.⁷³² Vaikka strategiaprosessit poikkeavat kirkon eri organisaatiotasoilla toisistaan esimerkiksi osallistujien määrän ja sisällöllisen laajuuden suhteen, toimijuuteen ja päätöksentekoon liittyen määrittyy eri tasoja ja aikasarjoja yhdistävä strategia-ajattelun ominaispiirre: synodaalisuus.

Strategiaprosesseissa synodaalisuus näyttäytyy vahvana. Kokonaiskirkossa ja hiippakunnissa on päädytty ratkaisuun, jossa strategiset linjaukset valmistellaan ja ne hyväksytään synodaalisen periaatteen mukaan muodostetuissa toimielimissä: hiippakuntavaltuustossa, tuomiokapitulin kollegiossa, kirkkohallituksen täysistunnossa ja kirkolliskokouksessa eli kirkon synodissa. Seurakuntien strategiat hyväksytään ei-synodaalisissa toimielimissä, kirkkovaltuustossa. Asiat kirkkovaltuustolle kuitenkin valmistelee kirkkoneuvosto⁷³³, joka on synodaalinen toimi-

⁷³¹ Esim. Haveri 1994, 212–213.

⁷³² Kirkon tulevaisuuskomitea mietinnön liiteosa, 38, 82–83.

⁷³³ KL:10:1.

elin. Lisäksi kirkkoherralla on merkittävä rooli strategiaprosessissa. Synodaalisuuden kautta strategioiden muotoilun voidaan nähdä edustavan syvimmiltään niin seurakuntalaisten kuin papistonkin näkemyksiä. Tutkimuksen tarkastelujakson loppupuolella kirkon hallinnon episkopaalista elementtiä⁷³⁴ strategiatyössä on haluttu myös vahvistaa.

5.3. Analyttisyys näkyy työvälineissä ja tausta-aineistoissa

Strateginen herkkyyys merkitsee kykyä havainnoida toimintaympäristöä sekä tulkita sen muutoksia jatkuvasti ja tarkkanäköisesti⁷³⁵. Tässä luvussa selvitetään, miten toimintaympäristöä on tarkasteltu kirkon strategiaprosesseissa, millaisia työvälineitä ja tausta-aineistoja strategioiden valmistelussa on tutkimuksen kohteena olevien strategiadokumenttien synnyttämiseksi käytetty ja mitä työvälineet kertovat kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteistä. Työvälineet liittyvät yhtäältä jäsenistön näkemysten, arvojen ja asenteiden tarkasteluun ja toisaalta toimintaympäristön analysoimiseen. Kuten edellisessäkin luvussa, tarkastelu perustuu strategiadokumenteissa oleviin prosessinkuvauksiin ja hyväksymispöytäkirjojen esittelyteksteihin.

Lähdedokumenttien kautta prosesseissa käytetyistä työvälineistä muodostuu vain pelkistetty yleiskuvaus. Syvällinen prosessien ja kohdeorganisaatioiden strategioinnin tutkiminen edellyttäisi toisenlaista aineistoa ja tutkimusmenetelmää. Strategia-ajattelun ominaispiirteiden kokonaisuuden hahmottamiseksi strategisen herkkyyden tarkastelu sekä valmisteluprosessien työvälineiden ja tausta-aineistojen analysoiminen on välttämätöntä siinä laajuudessa kuin se on dokumenttiaineiston pohjalta mahdollista.

Jäsenanalyysit

Tutkimuksen valossa strategiat voidaan nähdä yhtenä välineenä vastata kirkon jäsenistön muuttuviin tarpeisiin. Strategioiden nykytilan kuvauksissa pohditaan kirkkoon kuulumisen ja kirkosta eroamisen syitä sekä kirkon jäsenten ajatuksia todennäköisyydestä luopua jäsenyydestä

⁷³⁴ Episkopaalisuudella tarkoitetaan piispan viran näkökulmaa ja läsnäoloa.

⁷³⁵ Doz & Kosonen 2008, 27, 46.

omalla kohdallaan. Näissä analyyseissä nojaututaan kirkon nelivuotis-kertomuksissa esiteltyihin kyselyaineistoihin, joita on kerätty säännöllisesti jo vuosikymmenten ajan⁷³⁶. Viittauksia löytyy myös muihin Kirkon tutkimuskeskuksen tekemiin tutkimuksiin jäsenistöstä⁷³⁷. Monissa kohdin tietyn toimintamuodon tärkeyttä ja resurssien suuntaamista siihen perustellaan strategioissa juuri asian merkittävyydellä jäsenpitoon eli jäsenyyden säilyttämiseen⁷³⁸.

Strategioissa eritellään erilaisia jäsenprofileja. Dokumenteissa viitataan usein vuonna 2000 kerätyn aineiston pohjalta tehtyyn luokitteluun, jonka mukaan uskonnollisuutta mittaavien kriteerien pohjalta suomalaiset on mahdollista luokitella neljän uskonnollisuustyyppiin: Aktiiviseurakuntalaiset (14 %) uskovat Jumalaan, osallistuvat aktiivisesti uskonnollisiin tilaisuuksiin ja rukoilevat viikoittain. Perusseurakuntalaiset (35 %) uskovat Jumalaan, käyvät uskonnollisissa tilaisuuksissa vähintään kerran vuodessa ja rukoilevat ainakin joskus. Passiiviset myönteiset (25 %) suhtautuvat myönteisesti uskonnollisiin asioihin, mutta eivät itse harjoita aktiivisesti uskontoa. Ei-uskonnollisten (16 %) ryhmään kuuluvat eivät usko Jumalaan eivätkä käy uskonnollisissa tilaisuuksissa.⁷³⁹

Tämä karkea jäsenluokittelu kehittyi eteenpäin 2010-luvulla. Osana Meidän kirkko -strategian toimeenpanoa kirkko osallistui Kirkkosegmentointi-hankkeeseen. Lähtökohtana jäsenistön yksityiskohtaisessa segmentoinnissa oli ajatus, jonka mukaan asiakassegmentointi on välttämättömyys asiakaskohtaisten toimintamallien toteuttamisessa⁷⁴⁰. Kirkkosegmentointi-hanke kohdistui erityisesti Meidän kirkko -strategian tavoitekokonaisuuteen, joka on kiteytetty ylätavoitteeksi 'Vahvistamme kirkon jäsenyyden merkitystä'. Hankkeessa oli mukana suuria seurakuntia ja seurakuntayhtymiä. Kirkkosegmentointi-hankkeella pyrittiin tunnistamaan kirkon erilaiset jäsenet mahdollisimman hyvin⁷⁴¹.

⁷³⁶ Kirkko muutosten keskellä 2004; Monikasvoinen kirkko 2008; Malkavaara 2011, 285–286; Haastettu kirkko 2012; Osallistuva luterilaisuus 2016.

⁷³⁷ Niemelä 2006; Kauppinen 2009; Häkkinen 2010; Hytönen ym. 2014.

⁷³⁸ Esim. Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 5.

⁷³⁹ Kääriäinen, Niemelä & Ketola 2003, 212–218.

⁷⁴⁰ Ala-Mutka 2008, 211–212.

⁷⁴¹ Perinteisesti seurakuntien toimintamuodoissa erilaiset jäsenet ryhmitellään esimerkiksi iän perusteella. Segmentoinnin perusajatus on, että jäsenten erilaisuus on paljon muutakin kuin ikäryhmien erilaisuutta. Kirkon jäsenet ovat moninainen joukko myös uskonnollisuuden sekä arvo- ja asennemaailman suhteen. Segmentoinnin taustalla on laaja aineisto, jonka avulla erilaisten jäsenten profiilit piirtyvät

Vuonna 2011 käynnistyneen tutkimuksen tulokset julkaistiin ja muodostettiin työkaluksi seurakuntien ja seurakuntayhtymien käyttöön vuonna 2012⁷⁴².

Sittemmin työväline sai nimen Jäsen 360° ja se siirtyi Kotimaa-yhtiöiden omistukseen. Datan perusteella kirkon jäsenet jaetaan neljään päätyyppiin: irralliset eli kirkosta melko etäällä olevat, maltilliset eli perinteisiä arvoja kunnioittavat, avomieliset eli liberaalit henkiset etsijät sekä uskolliset eli kirkon oppiin sitoutuvat. Kukin segmentti jakautuu edelleen kahdesta neljään alatyyppeihin. Segmentoinnissa ovat mukana 18–79-vuotiaat suomalaiset.⁷⁴³ Kotimaa-yhtiöt pitää yllä, kehittää ja päivittää työvälinettä edelleen tutkimuksen tarkastelujakson päättyessä. Jäsen 360° -aineistot ovat käytössä noin joka neljännessä seurakunnassa⁷⁴⁴.

Meidän kirkko -strategian toteuttamisvaiheessa syntynyt segmentointityöväline on toiminut apuna usean kolmannen aikasarjan strategian laatimisessa⁷⁴⁵. Työvälinettä on hyödynnetty eri tavoin osana strategiatyöskentelyä. Esimerkiksi Jyväskylän seurakunnan kaikissa alue seurakunnissa toteutettiin osana strategian laadintaprosessia Jäsen 360° -työskentelyt. Työskentelyä johtivat Kotimaa Oy:n asiantuntijat. Kunkin alueen asukkaat jaettiin postinumeroperusteisesti segmentteihin suhteessaan seurakuntaan. Työskentelyissä alue seurakuntien vastuunkantajat pohtivat, mihin suuntaan seurakuntatyötä tulisi kehittää, jos segmentit otetaan vakavasti.⁷⁴⁶ Järvenpään seurakunnan strategiaa työstettäessä pohdittiin Jäsen 360°-tietoja hyödyntäen muuan muassa, millaisia strategisia ratkaisuja tulisi tehdä, kun Järvenpään seurakunnan nykyisistä jäsenistä joka viides pohtii kirkosta eroamista tai kun Jumalaan uskoo järvenpääläisistä vain noin puolet ja näistä puolet toisin kuin kirkko opettaa. Millaisia strategisia linjauksia edellyttää se, että järvenpääläisistä jäsenistä 71 prosenttia pitää tärkeänä tai melko tärkeänä syynä kuulua kirkkoon

selkeästi sekä uskonnollisuuden että arvo- ja asennemaailman osalta. Kohderyhmäkuvauksessa käytettiin hyödyksi RISC Monitorin Suomi & suomalaiset -tutkimuskonaisuutta, joka tarjosi laaja-alaista ymmärrystä suomalaisesta asennemaailmasta ja elämäntavasta. Ryhmittelyn teossa hyödynnettiin lisäksi Kirkon tutkimuskeskuksen Kirkko Monitor -tutkimusta ja Experianin Mosaic-luokitusta. Kirkon strategian seurantarayhmän loppuraportti, 8.

⁷⁴² Jäsen 360°. Käsikirja 2014.

⁷⁴³ Jäsen 360°. Käsikirja 2014.

⁷⁴⁴ Yle-uutinen 17.2.2015.

⁷⁴⁵ Esim. Jyväskylä, Järvenpää ja Ähtäri.

⁷⁴⁶ Jyväskylän seurakunnan kirkkovaltuuston pk 14.11.2016, 6§.

sitä, että kirkko tekee työtä köyhien ja sorrettujen puolesta?⁷⁴⁷ Segmentointityökalun tarjoamaa tietoa on runsaasti ja se määrittellään kirkon toimijoiden keskuudessa yleisesti ”luotettavaksi, objektiiviseksi ja käyttökelpoiseksi tiedoksi strategian kehittämisessä”⁷⁴⁸.

Toimintaympäristön analyysit

Strategioiden lisäksi kirkossa tuotetaan säännöllisesti kaksi kirkon tulevaisuustyöskentelyyn liittyvää dokumenttia: Kirkon nelivuotiskertomus ja Kirkon tulevaisuusselonteko. Kirkolliskokous käsittelee asiakirjat ja tekee niiden pohjalta johtopäätöksiä siitä, mihin suuntaan kirkkoa ja sen toimintaa tulisi kehittää⁷⁴⁹. Tutkimusaineistoon kuuluvat strategiat viittaavat lähes poikkeuksetta toimintaympäristön analyysiä tehdessään jompaankumpaan tai molempiin tulevaisuusasiakirjoihin. Prosessinkuvausten mukaan näillä dokumenteilla on ollut keskeinen rooli myös valmisteluvaiheessa keskustelun herättäjänä ja suuntaajana.

Kirkon nelivuotiskertomukset sisältävät kuvauksen ja analyysin kunkin nelivuotiskauden aikana kirkossa tapahtuneista muutoksista. Muutokset liitetään osaksi yhteiskunnallista ja kirkollista kehitystä. Nelivuotiskertomusten tarkoituksena on tarjota pohjatietoa toiminnan kehittämiseen sekä paikallisseurakunnissa että kokonaiskirkossa⁷⁵⁰. Nelivuotiskertomustyyppistä aineistoa on tuotettu kirkossa yli sadan vuoden ajan. Kautta historian sen keskeisin tehtävä on säilynyt samana. Pyrkimyksenä on antaa tietoa ja tukea päättäjille kirkon kannalta merkittävässä yksittäisissä kysymyksissä sekä pitkän tähtäimen suunnittelussa.⁷⁵¹

Tutkimuksen tarkastelujakson aikana ilmestyi neljä kirkon nelivuotiskertomusta: Kirkko muutosten keskellä 2000–2003, Monikasvoinen kirkko 2004–2007, Haastettu kirkko 2008–2011 sekä Erilaistuva kirkko

⁷⁴⁷ Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 2.

⁷⁴⁸ Laine, Katila & Salmi 2017, 112.

⁷⁴⁹ Kirkolliskokouksen työjärjestys, 12 §.

⁷⁵⁰ Kirkolliskokouksen pk syysistuntokausi 2016, 12 §.

⁷⁵¹ Ensimmäinen katsaus kirkon tilasta valmistui neljänteen kirkolliskokoukseen, joka pidettiin vuonna 1898. Vuonna 1969 kirkolliskokous antoi nelivuotiskertomusten laatimisen silloisen Kirkon tutkimuslaitoksen tehtäväksi. Tarkastelujakson pituudeksi vakiintui 1970-luvulla neljä vuotta, sitä ennen jaksojen pituudet vaihtelivat jonkin verran. Kirkkohallituksen täysistunnon pk 21.5.2014, 102 §.

2012–2015 ja Osallistuva luterilaisuus 2012–2015⁷⁵². Keväällä 2014 kirkkohallituksen täysistunto päätti uudistaa nelivuotiskertomuksen. Viimeisin nelivuotiskertomus koostuu useammasta osasta. Yhden kirjan sijasta tietoa julkaistiin kolmella tavalla: tilastollisten havaintojen raportointi siirrettiin verkkoon ja kirjallinen raportti jaettiin kahdeksi erilliseksi julkaisuksi⁷⁵³. Uusimuotoisen nelivuotiskertomuksen ensimmäinen painettu osa koostui katsauksista kirkon työaloihin, henkilöstöön ja hallintoon. Kertomuksen toinen osa rajautui analysoimaan luterilaisuuden ilmenemistä nykypäivän Suomessa sekä sen vaikutusta suomalaiseen yhteiskuntaan.⁷⁵⁴

Tutkimuksen tarkastelujakson aikana, syksyllä 2008, kirkolliskokous päätti perustaa pysyvän tulevaisuusvaliokunnan seuraavan toimikautensa alusta. Samalla päätettiin, että kirkkohallitus antaa neljän vuoden välein kirkolliskokoukselle kirkon tulevaisuusselonteon.⁷⁵⁵ Siinä missä nelivuotiskertomus kuvaa lähihistoriaa ja nykypäivää, tulevaisuusselonteko suuntaa nimensä mukaisesti kohti tulevaisuutta. Tulevaisuusselontekojen tarkoituksena on tukea Suomen evankelis-luterilaisen kirkon elämää ja toimintaa. Selonteissa kuvataan kirkon toimintaympäristön pitkän aikavälin muutoksia ja niiden kirkolle asettamia haasteita. Selonteot ovat luonteeltaan keskustelun herättäjiä. Kirkon luottamushenkilöiden ja työntekijöiden lisäksi keskusteluun haastetaan seurakuntalaiset ja seurakuntien yhteistyötahot.⁷⁵⁶

Kirkon ensimmäinen tulevaisuusselonteko, KIRKKO 2020, julkaistiin vuonna 2010. Tulevaisuusselonteossa toimintaympäristön muutosta pyrittiin kuvaamaan yleisen tietämyksen valossa, todennäköisiä kehityspolkuja tunnistaen. Tulevien haasteiden peruskartoitus nojautui asian tuntijakuulemisten lisäksi eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan, valtioneuvoston ennakointiverkoston ja eräiden muiden tahojen tuottamaan niin sanottuun kansalliseen näkemykseen yhteiskunnallisen muutoksen suunnasta ja voimasta.⁷⁵⁷ Selonteko päättyi heikkojen signaalien kautta

⁷⁵² Kirkko muutosten keskellä 2004; Monikasvoinen kirkko 2008; Haastettu kirkko 2012; Osallistuva luterilaisuus 2016.

⁷⁵³ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 21.5.2014, 102 §.

⁷⁵⁴ Kirkolliskokouksen pk syysistuntokausi 2016, 12 §.

⁷⁵⁵ Kirkolliskokouksen pk syysistuntokausi 2008, 37 §.

⁷⁵⁶ KIRKKO 2020 (2010), 5–6.

⁷⁵⁷ KIRKKO 2020 (2010), 7, Selonteossa esiin nostettiin mm. maailman pieneneminen, merkitysten oheneminen, väestörakenteen muutokset, uudenlainen uskonnolli-

valoisiin näkymiin. Kirkolla nähtiin olevan mahdollisuus vaikuttaa moniin ajankohtaisiin kysymyksiin. Selonteon mukaan tulevaisuuden kirkossa tarvittaisiin entistä enemmän valppautta ja tietoisia ratkaisuja.⁷⁵⁸

Tutkimuksen tarkastelujaksolla on ilmestynyt lisäksi kaksi temaattista tulevaisuusselontekoa, joita kokonaiskirkko, hiippakunnat ja seurakunnat ovat hyödyntäneet strategiaprosesseissaan⁷⁵⁹. Vuonna 2014 ilmestynyttä monikulttuurisuuteen liittyvää tulevaisuusselontekoa on tarkasteltu sisällöllisesti laajemmin luvussa 4.6. ja vuonna 2018 ilmestynyttä kirkon kasvatustoimintaan liittyvää selontekoa luvussa 4.5. Teemat tulevaisuusselontekoihin on valinnut kirkkohallituksen täysistunto⁷⁶⁰.

Kirkon nelivuotiskertomusten ja tulevaisuusselontekojen lisäksi kaikkien hallinnon tasojen strategioissa, erityisesti nykytilan kuvauksissa, viitataan seurakuntien itsensä kokoamaan tilastoaineistoon. Seurakunnat tilastoivat jatkuvasti yleistä seurakuntatyötä, lapsi- ja perhetyötä, varhaisnuoriso-, nuoriso- ja rippikoulutyötä, koulu- ja oppilaitostyötä, diakonia- ja yhteiskunnallista työtä, lähetystyötä ja kansainvälistä diakoniaa, viestintää sekä henkilöstöä, kehittämistä ja hallintoa koskevia tietoja. Lisäksi tilastoidaan jäsenistöön ja talouteen liittyviä tunnuslukuja.⁷⁶¹

Koska yhteiskunnan yleinen tilastotuotanto, esimerkiksi Tilastokeskus, ei käsittele kirkkoa ja sen seurakuntia, vastuu tilastotuotannosta on kirkolla itsellään. Kirkon omaa, melko laajaa tilastotuotantoa on perusteltu

suus, jäsenkehityksen huolestuttavat piirteet, kirkon niukkeneva talous ja maallikkovastuun merkitys. KIRKKO 2020 (2010), 8–59.

⁷⁵⁸ Heikoiksi signaaleiksi selonteossa määritettiin mm. elämän tarkoituksen ja merkityksen etsimisen lisääntyminen, luomakuntaan kohdistuvan vastuunkannon kasvu, uusien osallistumisen muotojen merkityksen voimistuminen sekä perinteiden arvostuksen nouseminen ja arvojen korostuminen. Heikot signaalit kertoivat myös siitä, että kohtuullisempi elämäntapa vahvistuisi ja työelämän kadotettu tasapaino löytyisi. KIRKKO 2020 (2010), 73–74.

⁷⁵⁹ Esim. Kohtaamisen kirkko -strategia; Espoon hiippakunnan 3. aikasarjan strategia; Jyväskylän seurakunnan 3. aikasarjan strategia.

⁷⁶⁰ Kirkkohallituksen täysistunnon pk 20.11.2012, 22§; Kirkkohallituksen täysistunnon pk 12.12.2017, 143§.

⁷⁶¹ Kirkon tilastot 2018. Tilastojen laatiminen perustuu viranomaisen velvollisuuteen tuottaa ja jakaa tietoa. Julkisuuslain mukaan viranomaisen tulee kehittää toimintansa avoimuutta. Tätä varten sen on esimerkiksi laadittava tilastoja, muita julkaisuja ja aineistoja palveluistaan sekä yhteiskuntaoloista ja niiden kehityksestä toimialallaan. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, 20§.

sillä, että luottamushenkilöt ja yhteistyötahot voivat tilastojen kautta muodostaa totuudellisen kuvan seurakuntien toiminnasta ja taloudesta. Lisäksi seurakuntalaisten tulee tietää maksamiensa verojen kohdentamisesta. Kokonaiskirkon tasolla tilastoja käytetään myös kirkon edunvalvontaan liittyvissä tehtävissä.⁷⁶²

Strategioissa tilastoja käytetään toiminnan kehityksen ennakkointiin. Toiminnan tehostamisen näkökulmasta tilastotietoja verrataan muihin seurakuntiin tai koko kirkkoon. Taloustilastojen avulla määritellään strategisia reunaehdoja ja perustellaan strategisia kohdennuksia niukkeiden resurssien aikana. Kirkon omien tilastojen lisäksi viitataan myös Tilastokeskuksen tilastoihin esimerkiksi ulkomaalaisten määrää kuvattaessa⁷⁶³ tai väestöennusteiden osalta⁷⁶⁴.

Tutkimus osoittaa, että kirkon strategioiden valmistelussa käytetään työvälineenä laajasti niin sanottua SWOT-analyysia⁷⁶⁵. Se on alkujaan Albert Humphreyn luoma nelikenttämenetelmä. SWOT -analyysissä kirjaataan nelikenttäräydtykseen organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Kirjaamisen jälkeen pohditaan, miten voisi vahvistaa vahvuuksia ja parantaa löydettyjä heikkouksia, miten voitaisiin hyödyntää mahdollisuuksia ja varautua uhkaavien asioiden kohtaamiseen.⁷⁶⁶ Strategiadokumenteissa SWOT-analyysit nostetaan esiin viittauksenomaisesti tai liiteaineistona. Dokumenteista ilmenee, että valmisteluvaiheessa SWOT-analyysin avulla on pyritty hahmottamaan nykytilaa, arvioimaan sitä kriittisesti, tunnistamaan olemassaolevien toimintatapojen kehittämistarpeita sekä näkemään organisaation kannalta keskeisiä, uusia mahdollisuuksia. Analyysia käytetään apuna priorisointien tekemisessä.

Muut tausta-aineistot

Edellä esitetyt tausta-aineistot ja työvälineet ovat laajasti kirkollisten strategianlaatijoiden käytössä. Lisäksi yksittäisissä strategioissa käytetään seurakuntatasolla paikallisia tausta-aineistoja, esimerkiksi kunnan

⁷⁶² Kirkon tilastostrategia 2009, 1–2.

⁷⁶³ Esim. Meidän kirkko -strategia, 10.

⁷⁶⁴ Esim. Kohtaamisen kirkko -strategia, 7.

⁷⁶⁵ Esim. Savonlinnan 2. aikasarjan strategia; Mikkelin hiippakunnan 2. aikasarjan strategia; Imatran seurakunnan 3. aikasarjan strategia.

⁷⁶⁶ Strategiopas seurakunnille 2009, 25–26.

tuottamia tilastoaineistoa ja kuntastrategiaa. Kirkon työmuotojen strategioissa tausta-aineistoina on usein hyödynnetty oman toimialan spesifejä aineistoja⁷⁶⁷.

Kokonaisuuden kannalta on tarpeen mainita vielä yksi aineistokokonaisuus: Työelämä 2020 -aineistot. Niihin viitataan kolmannen aikasarjan strategioissa, erityisesti hiippakuntatasolla⁷⁶⁸. Työelämä 2020 on hanke, joka käynnistettiin vuonna 2013 Suomen työelämän kehittämiseksi Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Hankkeen viitekehyksenä on työn tekemisen teknistyminen, voimakkaana jatkuva rakennemuutos, työpaikkojen uusiutuminen sekä tavoitteet tuottavuuden ja kilpailukyvyn lisäämisestä. Hankkeessa on mukana kirkon lisäksi noin kuusikymmentä työelämätoimijaa.⁷⁶⁹ Kirkon strategiat viittaavat Työelämä 2020 -aineistoihin kokonaisuutena, eikä niistä pysty päättämään, mitä osia aineistoista on käytetty. Työelämä 2020 -hankkeessa on tuotettu erilaisia julkaisuja, selvityksiä ja suosituksia⁷⁷⁰.

Aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta kirkon strategioiden valmistelussa käytetään tausta-aineistoja, joissa todellisuudenkuva ilmenee melko pelkistettynä. Työvälineiden ja tausta-aineistojen valinnassa pitäydytään vakiintuneissa käytännöissä. Välineitä ja aineistoja voidaan pitää yleisen tietämyksen valossa luotettavina. Edellä esitetyn tarkastelun pohjalta Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun yhdeksi ominaispiirteeksi nousee analyttisyys. Analyttisyys leimaa sekä työvälineitä ja tausta-aineistoja itsessään että niiden käyttötapaa. Työvälineet ja tausta-aineistot perustuvat erilaisten ilmiöiden loogiseen

⁷⁶⁷ Esim. diakoniatyön 3. aikasarjan strategiassa viitataan hyvinvointiin, lapsiperheköyhyyteen, kiusaamiseen ja päihteiden käyttöön liittyviin aineistoihin. Kasvatuksen 3. aikasarjan strategiassa puolestaan viitataan tausta-aineistoihin liittyen perheiden monimuotoisuuteen, pakolaisiin ja turvapaikanhakijoihin sekä digitalisaation vaikutuksista kasvatuksen viitekehyksessä. Viestinnän 1. aikasarjan strategiassa nostetaan esiin mm. tausta-aineisto, jossa kuvataan mielikuvia, jotka hankaloittavat kirkon vuoropuhelua eri osakulttuurien kanssa.

⁷⁶⁸ Esim. Lapuan hiippakunnan 3. aikasarjan strategia; Espoon hiippakunnan 3. aikasarjan strategia.

⁷⁶⁹ Työelämä 2020 -hankesuunnitelma 2016–2019, 3–16. Hankkeessa työpaikan menestyminen nähdään yhtäältä työyhteisöjen ja toisaalta ihmisten tuottavuutta tukevien osien summana: terveytenä ja työhyvinvointina, osaamisena, luottamuksena, yhteistyönä ja innovatiivisuutena. Lähtökohtana on, että työelämän kehittäminen tapahtuu ennen kaikkea työpaikoilla. Työpaikkoja tuetaan mm. nostamalla esiin työpaikkojen kehitystarinoita ja vahvistamalla työelämätoimijaverkoston tarjoamia palveluja.

⁷⁷⁰ Työelämä 2020 -verkkosivusto.

erittelyyn. Näiden avulla strategiatyössä pyritään analyttisesti tarkastelemaan monimutkaisia tilanteita, jäsentämään kokonaisuuksia, tekemään johtopäätöksiä ja arvioimaan, mikä lopulta on tulevaisuuden kannalta olennaista. Strateginen päätöksenteko kirkossa on varsin vahvasti rationaalista ja tietoon perustuvaa. Analyttisyys liittää kirkon strategiatyön vahvasti klassiseen strategianäkemykseen.

5.4. Asiantuntijavalta näyttäytyy tuen tarpeessa ja käytössä

Kirkon strategia-ajattelulle ominaista on luottamus asiantuntijuuteen. Tämä käy ilmi sekä kyselyaineistosta että strategiadokumenteista. Kyselyyn vastanneet arvioivat, että asiantuntijoiden laatimat tukimateriaalit, mallinnukset ja ohjeistukset auttavat yksittäistä seurakuntaa huomattavasti sen strategiatyössä⁷⁷¹. Dokumenttiaineistosta puolestaan ilmenee, että strategioiden laatijat ovat usein käyttäneet strategiaprosesseissa apunaan ulkopuolisia asiantuntijoita.

Kirkon yhdeksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määrittänyt tätä kautta asiantuntijavalta. Käytännössä asiantuntijavallan piiriin kuuluu se, minkälaista ja millä tavalla suodatettua tietoa strategiaprosesseissa käytetään. Tässä yhteydessä asiantuntijavalta ei ole ongelmallista demokratian tai synodaalisuuden kannalta, sillä asiantuntijavalta on rajattua siten, että se kohdistuu pääsääntöisesti valmisteluvaiheen työskentelyyn. Sen sijaan päätöksentekovaiheessa avoimella demokratialla on merkittävä rooli. Myös henkilön määrittelemisen asiantuntijaksi perustuu usein strategisten päätöksentekijöiden valintaan⁷⁷².

Asiantuntijuuden tarve ilmenee seurakuntien strategiaprosessien monissa eri vaiheissa. Vuonna 2008 strategiakyselyyn vastanneista seurakunnista joka neljäs ilmoitti tarvitsevansa jonkinlaista tukea Kirkkohallitukselta omaan strategiaprosessiinsa. Tuolloin monet seurakunnat olivat laatimassa ensimmäistä strategiamuotoista pitkäntähtäimen suunnitelmaa. Tuen tarvitsijoiden joukossa oli sekä suuria, keskisuuria että pieniä seurakuntia, painopiste oli kuitenkin pienissä seurakunnissa. Noin kolmasosa tukea kaipaavista seurakunnista kuului seurakuntayhtymiin.

⁷⁷¹ Kirkkoherrakysely 2008.

⁷⁷² Strategiaprosessia käynnistettäessä päätöksentekijät saattavat nimetä esimerkiksi valmistelevalle työryhmälle ja prosessissa kuultaville asiantuntijajäsenille.

Hiippakunnittain tarkasteltuna ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja. Tukea pyydettiin kaikkien hiippakuntien alueelta.⁷⁷³

Suurin osa tukipyynnöistä kohdistui toimivien malliasiakirjojen tuottamiseen. Seurakunnat toivoivat yksinkertaista ja selkeää mallinnusta strategiaprosessista, joka olisi helposti toteutettavissa riippumatta siitä, millaisessa toimintaympäristössä seurakunta elää. Keskisuuren pohjois-suomalaisen seurakunnan kirkkoherra kiteytti toiveen: ”Tarvitaan selkeä ’portaikko’ suomen kielellä, kuinka strategia laaditaan. Meillä toki jo kirjoitusvaiheessa, mutta synnytystuskat tuntuvat kovilta”⁷⁷⁴. Pienet seurakunnat painottivat, että konkreettisen mallin tulisi olla sellainen, että myös pienet seurakunnat voisivat sitä hyödyntää. Tässä yhteydessä kävi ilmi, että osa pienistä seurakunnista koki, että Kirkkohallituksen tuottama materiaali on yleensä suunnattu kaupunkien suurille seurakunnille eikä sitä pystytä hyödyntämään pienissä vähävaraisissa seurakunnissa. Ruotsinkieliset seurakunnat toivoivat tuekseen ruotsinkielistä materiaalia. Malleja kaivattiin paitsi strategian laatimiseen myös strategian päivitysprosessin läpiviemiseen. Keskisuuren itäsuomalaisen kirkkoherra sanoi asiaa näin: ”Hyviä käytännön vinkkejä kaivataan jatkuvasti, muun muassa päivittämiseen ja ylipäänsä siihen, miten strategia kannattaisi tehdä, että se olisi mahdollisimman toimiva käytännössä eikä jäisi vain hyllyn täytteeksi”⁷⁷⁵.

Osa seurakunnista pyysi varsin konkreettista tukea esimerkiksi konsultaatiokäyntien tai sähköpostineuvonnan muodossa. Näillä toimilla seurakunnassa voitaisiin tarkistaa oman strategiatyöskentelyn suuntaa. Ulkopuolisen asiantuntijatuken arvioitiin helpottavan strategian synnyttämistä. Tavoitteeksi tukitoimille esitettiin sellaisen strategian syntyminen, joka todella tukisi seurakunnan kokonaissuunnittelua, työtä ja sen arviointia. Asiantuntijatukeen liittyen kaivattiin paitsi yksittäisiä seurakuntavierailuja myös rahoitusta vapailta markkinoilta otettujen konsulttien palkkioihin. Esimerkiksi pienen itäsuomalainen seurakunnan kirkkoherra koki tarvitsevansa ”konsulttia, joka antaa vinkkejä, millaisin virkkein strategiapaperia aletaan kirjoittamaan”⁷⁷⁶.

⁷⁷³ Kirkkoherrakysely 2008.

⁷⁷⁴ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

⁷⁷⁵ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

⁷⁷⁶ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

Seurakunnissa toivottiin lisäksi syventävää koulutusta seurakunnan suunnittelujärjestelmän kokonaisuuden luomiseen. Osalla seurakunnista oli vastausten mukaan vaikeuksia hahmottaa, minkä lisäarvon strategia-työ tuo kolmivuotissuunnitteluun. Koulutuksella olisi seurakuntien näkemysten mukaan myös apua tilanteessa, jossa seurakunnan strategiaa on asemoitava suhteessa kokonaiskirkon, hiippakunnan ja seurakuntayhtymän strategiaan.

Tarvitaan syventävää koulutusta strategian sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laatimiseen siten, että kokonaiskirkon ja hiippakunnan strategiat sekä yhtymän strategia voisivat olla ohjaamassa ja tukemassa seurakunnan omaa strategiaprosessia⁷⁷⁷.

Koulutuksella arvioitiin olevan vaikutusta ongelmatilanteissa, joissa strategiatyötä seurakuntayhtymässä tehdään liiaksi talouspainotteisesti, unohtaen toiminnan ensisijaisuus seurakuntien näkökulmasta. Lisäksi koulutuksesta toivottiin virikkeitä siihen, miten kehityskeskustelut voitaisiin linkittää kiinteämmin osaksi strategista työskentelyä.

Kirkkoherrakyselyn yhteydessä kirkkohallitukselta pyydettiin kyselypohjia jäsenten toiveiden ja odotusten kartoittamiseksi, virikkeitä toimintaympäristön analyysiin, tilastollista vertailuaineistoa suhteessa muihin seurakuntiin, työmuotokohtaisia selkeitä valtakunnallisia tavoitteita, vinkkejä luottamushenkilöiden motivoimiseen ja innostamiseen, apua strategian toimeenpanovaiheen käynnistämiseen, seurakunnan strategisten toimijuuksien määrittelyä sekä esimerkkejä toimivista strategisista mittareista. Osa seurakunnista oli jo hiippakunnallisen strategiatuen piirissä. Esimerkiksi Helsingin, Mikkelin ja Tampereen hiippakunnat olivat 2010-luvun alkaessa aktivoituneet järjestämään työnohjauksellista strategiatukea rakennemuutosten keskellä oleville seurakunnille. Suuren länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra kuvaa tilannetta näin:

Olemme kapitulin työnohjauksessa hahmottamassa kolmesta entisestä seurakunnasta muodostettua seurakuntaa. Organisaatiomalli on hahmottumassa. Strategiaseminaareja on pidetty jo kolme, mutta kesken on eli olemme kai prosessissa. Ehkä tuo kevään työnohjaus vielä auttaa meitä, emme pysty muuhun ottamaan aikaa nyt.⁷⁷⁸

⁷⁷⁷ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

⁷⁷⁸ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka yli 16 000 jäsentä.

Vaikka edellä on esitetty monia strategiatyön osaamiseen liittyviä tukitarpeita, vastausten perusteella selkein strategiatyöhön liittyvä niukkuusresurssi on aika. Yhtäältä seurakunnat kertoivat, että niillä ei ole aikaa perehtyä monimutkaisiin strategiatyön malleihin ja toisaalta aikaa ei riittäisi strategiaprosessien perusteelliseen toteuttamiseen. Esimerkiksi keskisuuren länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa: ”Malliasiakirja kiitos niin pääsee vähällä. Ei tässä aikaa ole kovin kummoisiin juttuihin perehtyä”⁷⁷⁹. Osa seurakunnista myös odotti edessä olevia rakennemuutoksia tai kirkkoherran vaihdosta, eikä siksi katsonut tarpeelliseksi ryhtyä strategiatyöhön juuri kyseisenä ajankohtana.

Monelta osin tuen tarve konkretisoituu toteutuneissa strategiaprosesseissa. Asiantuntijoiden roolia kuvataan tutkimuksen kyselyaineiston lisäksi strategiadokumenttien saatteissa, johdannoissa ja hyväksymispöytäkirjoissa. Asiantuntijoita käytetään selkeästi kahteen eri tarkoitukseen: yhtäältä avustamaan ja tukemaan strategian valmisteluprosesseissa ja toisaalta tuomaan sisällöllistä tietoa ja näkemystä liittyen esimerkiksi toimintaympäristön kehitykseen tai nykytilan kuvauksiin.

Tutkimus osoittaa, että strategioita valmistelevia työryhmiä nimitettäessä on usein pyritty varmistamaan, että työryhmällä itsellään on tarpeellista strategiaosaamista. Strategiaprosesseja ohjaavia asiantuntijoita kutsutaan dokumenteissa konsulteiksi. Konsultit voivat olla joko kirkon omia konsultteja tai vapailta markkinoilta palkattuja. Tutkimuksen mukaan konsultteja on käytetty kaikissa aikasarjoissa ja kaikilla kirkon hallinnon tasoilla. Tarve konsulttien käyttöön nousee yhtäältä organisaation johdon osaamisen puutteesta ja toisaalta toimivan johdon halusta siirtää pääasiallinen vastuu strategiaproessin käytännön toteuttamisesta konsulteille esimerkiksi ajan puutteen vuoksi. Konsulttien rooliksi on määriteltä lähinnä prosessin valmistelu ja työskentelyn fasilitointi. Kysymyksillään he ovat auttaneet ja ohjanneet strategisia toimijoita oivalusten syntymisessä.⁷⁸⁰

Kirkon omat konsultit ovat käyneet kirkon organisaatiokonsultoinnin erityiskoulutuksen, jota aikaisemmin kutsuttiin kirkon konsulttivalmen-

⁷⁷⁹ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 8 001–16 000 jäsentä.

⁷⁸⁰ Esim. Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, Kohtaamisen kirkko -strategia ja Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia. Vuonna 2010 tehdyn kyselyn mukaan joka neljäs seurakunta oli käyttänyt strategiaprosesseissaan ulkopuolista konsulttiapua. Jormakka 2011, 14.

nukseksi. Koulutus on laajuudeltaan 45 opintopistettä ja sen toteuttamisesta vastaa Kirkon koulutuskeskus. Konsulttitoimintaa koordinoivat tuomiokapitulit oman hiippakuntansa alueella⁷⁸¹. Kirkon oman konsulttitoiminnan tavoitteena on tarjota seurakunnille

uusiutumis- ja kehittämistyön ammattilaisia, jotka ymmärtävät organisaatioiden sosiaalisia, psykologisia, taloudellisia, toiminnallisia sekä kulttuurisia systeemejä ja kykenevät tukemaan seurakuntia erilaisissa uusiutumis- ja muissa organisaation kehittämisprosesseissa⁷⁸².

Kirkon omien konsulttien lisäksi strategiatyössä on tutkimusjakson aikana käytetty ulkopuolisia konsultteja. Konsulttipalveluja on ostettu muun muassa Koulutuskeskus Agricolalta, Metanoia Instituutista, Kotimaa-yhtiöistä ja konsulttifirma Stratolta. Dokumenttiaineisto suhtautuu konsulttien työn kuvaamiseen hyvin neutraalisti eikä niiden perusteella voida päätellä, onko konsulttien työpanokseen strategiaprosesseissa oltu tyytyväisiä. Kyselyaineistossa kritiikki rajoittui yksittäisiin lausuntoihin koskien korkeaa hinnoittelua, osallistavia työtapoja ja vähäistä vaikutavuutta lopputulokseen. Aiemmassa tutkimuksessa erityisesti kirkon omien konsulttien strategiaosaamista on arvioitu kriittisesti. Havaintojen mukaan konsulttien osaaminen perustuu lähinnä ”kokemukseen ja käytäntöön”⁷⁸³.

Konsulttien rinnalla on hyödynnetty sisällöllisiä asiantuntijoita kaikissa tutkimuksen aikasarjoissa ja kaikilla hallinnon tasoilla. Erityisen runsaasti sisältöasiantuntijoita on käytetty kirkon yhteisissä ja eri työmuotojen strategioiden laadinnassa. Strategioita valmistelevien työryhmien näkökulmia on pyritty avartamaan asiantuntijakuulemisten kautta. Kuultaviksi on pyydetty asiantuntijoita sekä kirkon sisältä että muista organisaatioista. Esimerkiksi Kirkon tutkimuskeskuksen henkilöstöä on kuultu toimintaympäristön analyysistä laadittaessa, piispainkokouksen

⁷⁸¹ Esimerkiksi Mikkelin hiippakunnan 2. aikasarjan strategiassa (s. 15) todetaan, että tuomiokapitulin strategisena tavoitteena on konsultointi- ja muun avun järjestäminen seurakuntien muutosprosesseissa.

⁷⁸² Koulutuskuvauksessa, kirkon organisaatiokonsultoinnin erityiskoulutus. Strategiatyön näkökulmasta kirkon omien konsulttien erityisiksi osaamisalueiksi koulutuskuvauksessa määritellään seurakuntien toiminnan kehittämisen ennakoiden tulevaisuuden haasteita, konsultoinnin hallinta tulevaisuuden uusia mahdollisuuksia hakevissa organisaatioissa sekä asiantuntijuus kirkon työyhteisöjen, esimiesten ja johdon sekä tuomiokapitulien kehittämistyössä ja muutosprosesseissa.

⁷⁸³ Vihko 2008, 61, 59.

kansliaa ja yksittäisiä piispoja teologisissa kysymyksissä, kirkon strategian seurantaryhmää nykytilan analyyseissä sekä seurakuntien työntekijöitä erilaisia arjen työhön liittyviä strategisia linjauksia tehtäessä. Kirkon oman organisaation ulkopuolisia kuultavia on kutsuttu muun muassa ministeriöistä, ajatushautomoista sekä erityiskysymyksissä teemaan liittyvistä järjestöistä ja yhdistyksistä. Seurakuntien strategiaprosesseissa on usein nähty tarpeelliseksi kartoittaa sidosryhmien edustajien näkemyksiä. Kuultavaksi tai keskustelutilaisuuksiin on tuolloin kutsuttu paikallisia toimijoita, esimerkiksi kaupungin tai kunnan johtavia viranhaltijoita, paikkakunnalla toimivien yritysten, yhdistysten ja urheiluseurojen edustajia, herätysliikkeiden toimijoita, ekumeenisia kumppaneita sekä median edustajia.

Yksittäisten asiantuntijoiden lisäksi valmisteluvaiheessa on kuultu monia asiantuntijaryhmiä. Nämä kuulemiset tapahtuvat usein erilaisten verkostotapaamisten yhteydessä. Strategioissa on mainittuna muun muassa hiippakuntasuhteiden työkokoukset, ammattiliittojen valtuustot, kirkon keskushallinnon eri toimikunnat, työalojen työkokoukset ja koulutukset, hiippakunnalliset kirkkoherrojen neuvottelut sekä kirkollisten järjestöjen kokoontumiset. Tätä kautta kirkon kentässä olevaa osaamis-potentiaalia on haluttu hyödyntää laajasti.⁷⁸⁴

Lähes poikkeuksetta asiantuntijoita on kuultu vielä senkin jälkeen, kun valmisteluprosessi on edennyt vaiheeseen, jossa strategia on kirjoitettu luonnokseksi päätöksentekoa varten. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa luonnosvaiheen kuulemiset on usein järjestetty perinteisinä kuulemistilaisuuksina⁷⁸⁵. Toisessa aikasarjassa tilaisuuksien rinnalle on nostettu palautteen antaminen internetin välityksellä⁷⁸⁶. Kolmannen aikasarjan strategioiden kohdalla kommentointi on ollut mahdollista paitsi aikaisemmista aikasarjoista tutuilla keinoilla, myös erilaisissa vuorovaikutteisissa verkkoympäristöissä, esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa ja yhteisillä verkkoalustoilla⁷⁸⁷.

⁷⁸⁴ Strategioiden saatteet, johdannot ja hyväksymispöytäkirjat.

⁷⁸⁵ Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 4–5.

⁷⁸⁶ Esim. Meidän kirkko -strategia, 3–4.

⁷⁸⁷ Esim. esitys Kohtaamisen kirkko -strategian hyväksymisestä. Kirkkohallituksen täysistunnon pk 1.4.2014, 43§.

5.5. Heikko mitattavuus kirkon strategisena haasteena

Klassisen näkemyksen mukaan arvioiminen ja mittaaminen kuuluvat olennaisena osana strategiseen työskentelyyn. Suunnitteluohjeessa seurakuntia kehoitetaan etsimään mittareita, joilla pystytään mittamaan strategioiden realisoitumista. Ohje korostaa, että mittarien kytkeminen strategiaan auttaa muun muassa selventämään, mihin strategialla konkreettisesti pyritään.⁷⁸⁸ Kirkon strategiadokumenteissa määritellään kuitenkin varsin harvoin, millaisilla mittareilla tavoitteiden edistymistä on tarkoitus seurata. Tutkimusaineistossa on kolme strategiaa, joissa mittarit on määritelty mittariston avulla. Kahdessa strategiassa käytetään valmista mittaristoa ja yhdessä mittaristo on niin sanotusti omakehitteinen. Lisäksi strategioissa on esitetty yksittäisten tavoitteiden osalta määrällisiä tai laadullisia mittareita. Tässä luvussa esitetyn mittaamista koskevan tarkastelun perusteella yhdeksi kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määritetty heikko mitattavuus.

Laajemmin tarkasteltuna strategiatyössä käytetään yleisesti erilaisia standardoituja mittaristoja. Erityisesti tämä korostuu voittoa tavoittelevien yritysten ja rahankeruuta harjoittavien järjestöjen strategioissa. Mittarit palvelevat hyödyn maksimoimista. Tarkoitus on, että niiden avulla suunnitelmissa olevat tavoitteet saadaan toteutumaan mahdollisimman tehokkaasti. Yksi tunnetuimmista mittaristoista on Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainoinen tulokortti. Se on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä mittarikokonaisuus. Tasapainoisessa tulokortissa mittarit jaotellaan neljään luokkaan: taloudellisiin mittareihin, asiakasmittareihin, sisäisiin prosessimittareihin sekä innovaatio- ja oppimismittareihin. Strategiset tavoitteet luodaan pääsääntöisesti siten, että kullekin mittarille asetetaan 5-10 alatavoitetta.⁷⁸⁹ Käytännössä organisaatiot muokkaavat mittariluokkia siten, että ne luontevimmin soveltuvat heidän omaan toimintaansa. Tulokorttiin saatetaan lisätä joku organisaatiolle keskeinen näkökulma⁷⁹⁰.

⁷⁸⁸ Strategiaopas seurakunnille 2009, 40.

⁷⁸⁹ Kaplan & Norton 1996a.

⁷⁹⁰ Esim. julkishallinnon tasapainoinen tulokortti on mallinnettu koostuvaksi viidestä näkökulmasta: kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma, asiakkaan näkökulma, resurssien hallinnan ja talouden näkökulma, organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma sekä työyhteisön ja henkilöstön näkökulma. Balanced Scorecard valtionhallinnossa 2001.

Yleensä tasapainoista tulokorttia käytetään strategian laadintavaiheessa, mutta se voidaan ottaa käyttöön myös vasta toteutusvaiheen jo käynnistyttyä. Tällöin tulokortti toimii kommunikointi-, viestintä- ja oppimisvälineenä. Riippumatta strategiaprosessin vaiheesta, tulokorttia ei ole tarkoitettu käytettäväksi työntekijöiden valvontaan ja kontrollointiin.⁷⁹¹ Toisaalta mittaristoihin perustuviin diagnostisiin ohjausjärjestelmiin kuuluu usein kiinteänä osana palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmästä johtuen esimerkiksi kuntasektorilla korostetaan, että mittarit eivät voi olla epätarkkoja tai mielipiteisiin perustuvia⁷⁹².

Suomessa tasapainoista tulokortti -ajattelua on sovellettu sekä valtionhallinnossa että kuntasektorilla⁷⁹³. Kirkon suunnittelujärjestelmää kehittävien piirissä arvioitiin 2000-luvun alussa, että tasapainoinen tulokortti leviäisi nopeasti seurakuntakenttään lisäämään suunnittelun tuloksellisuutta. Seurakuntien käyttöön mahdollisiksi näkökulmiksi hahmoteltiin hallinnon, seurakuntalaisen, suorituskyvyn ja toimivuuden sekä yhteisön ja henkilöstön näkökulmat.⁷⁹⁴

Seurakuntien strategiaoppaassa mainitaan, että joissain seurakunnissa BSC:a on hyödynnetty tavoitteiden mittaamisen suunnittelussa⁷⁹⁵. Tutkimuksen mukaan suurta suosiota tasapainotettu tulokortti ei seurakuntien keskuudessa kuitenkaan vaikuttaisi saavuttaneen. Tulokorttia käytetään johdonmukaisesti ainoastaan Rantasalmen seurakunnan ensimmäisen aikasarjan strategiassa.

Rantasalmen seurakunnan strategiassa todetaan, että seurakunnan toimintajärjestelmä noudattaa Euroopan laatupalkintokilpailun arviointi-

⁷⁹¹ Kaplan & Norton 1996b, 56.

⁷⁹² Rannisto 2005, 88-90.

⁷⁹³ Pyyhtiä 2011, 70.

⁷⁹⁴ Mäkeläinen, 2003. Jaana Pyyhtiä on tutkinut Balanced Scorecardin soveltuvuutta johtamisen työkaluna Suomen ev.-lut. kirkon seurakunnissa. Tutkimustuloksenaan hän toteaa, että seurakuntaympäristöön vaikuttaisi sopivan mm. seuraavat mittarit: asiakastytyytyväisyys, työntekijöiden työtyytyväisyys, työntekijöiden tyytyväisyys sisäiseen yhteistyöhön, ihmisten kohtaamisen laatu, tavoitettavuus, työntekijöiden tyytyväisyys johtajuuteen ja ihmisten kohtaamisen osuus työajasta. Ongelmallisia mittareita seurakuntaympäristössä ovat Pyyhtiän näkemyksen mukaan mm. seuraavat: tuottavuus, euroa/palvelu, kassavirta, ja kustannukset/seurakuntalainen. Pyyhtiä arvioi myös, että Balanced Scorecardin onnistunut käyttöönotto edellyttää seurakunnan koko henkilöstön ja luottamushenkilöiden laajamittaista koulutusta. Pyyhtiä 2011, 66-67, 70.

⁷⁹⁵ Strategiaopas seurakunnille 2009, 41.

perusteita⁷⁹⁶. Laatupalkinto on oman toiminnan arviointia varten kehitetty työkalu, jonka pohjalta määritetään organisaation vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä mitataan kehittymistä. Arviointi tapahtuu suhteessa valittuun strategiaan ja tarkastelun pohjalta pystytään arvioimaan strategian vaikuttavuutta. Työkalu mahdollistaa toiminnan laadun ja tehokkuuden vertailun muiden toimijoiden kanssa. Suomessa työkalua hallinnoi Laatukeskus. Laatukeskuksen ilmoituksen mukaan työkalu on käytössä kymmenissä tuhansissa organisaatioissa eri puolilla maailmaa. Malli on tarkoitettu sekä julkiselle että yksityiselle sektorille.⁷⁹⁷

Rantasalmen seurakunnan tasapainotetusta tuloskortista löytyvät kaikki Kaplanin ja Nortonin neljä mittariluokkaa. Taloudellisuutta mitataan tulojen riittävyydellä suhtautettuna menoihin. Asiakastyytyväisyyttä arvioidaan jumalanpalveluksissa, toimituksissa, kokoontumisissa ja tapaamisissa. Jumalanpalvelusten osalta arviot perustuvat olettamukseen, että yhdessä suunnitellut jumalanpalvelukset edistävät asiakastyytyväisyyttä. Siksi mittarina on yhdessä tehtyjen jumalanpalvelusten prosentuaalinen osuus kaikista jumalanpalveluksista. Toimitusten yksilöllistä kohdentamista mitataan otoskyselyillä. Kokoontumisten ja tapaamisten osalta analysoidaan kyselyin niiden kohdentumista elämänsäkaaren eri tilanteisiin. Sisäisten prosessien mittarit mittaavat Rantasalmen seurakunnan toimintajärjestelmän suorituskykyä ja henkilöstön tyytyväisyyttä. Molemmat näkökulmat tähtäävät työntekijöiden tyytyväisyyden parantamiseen. Kehittämisessä puolestaan mitataan vapaaehtoisuuden lisääntymistä, perheiden tyytyväisyyttä palveluihin sekä palautejärjestelmän kehittymistä tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi.⁷⁹⁸

Rantasalmen seurakunnan strategian lisäksi tutkimusaineistosta löytyy toinen strategia, jossa tasapainoista tuloskorttia on sovellettu. Tasapainoinen tuloskortti -ajattelu vaikuttaa Meidän kirkko -strategian taustalla. Sitä hyödynnettiin strategian laadintavaiheessa eri sektoreiden tavoitteita asetettaessa. Tällä tavoin pyrittiin varmistumaan, että eri näkökulmat tulevat tasapainoisesti otetuksi huomioon. Strategiadokumentissa ei

⁷⁹⁶ Rantasalmen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 8. Rantasalmen seurakunta liitettiin myöhemmin Savonlinnan seurakuntaan, jolloin strategian muoto muuttui.

⁷⁹⁷ Laatukeskus.

⁷⁹⁸ Rantasalmen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 7–8.

kuitenkaan käytetä Balanced Scorecardin käsitteistöä tai määritellä tarkemmin valittuja mittariluokkia.⁷⁹⁹

Muita strategioita pidemmälle kehittyneenä mittaristona voidaan pitää Ähtärin seurakunnan kolmannen aikasarjan strategiassa esitettyä arviointikokonaisuutta. Vaikka mittaristo ei noudatakaan mitään standardoitua mallia, strategiassa on selkeästi kuvattuna strategiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit. Mittareina käytetään muun muassa osallistujien, diakonia-avustusten, sielunhoitokeskustelujen, jumalanpalvelusryhmien ja vapaaehtoisten määriä, talouden tunnuslukuja, jäsenmäärää, toimitusten tavoittavuutta sekä äänestysprosenttia.⁸⁰⁰

Pääsääntöisesti strategioissa esitetyille tavoitteille ei ole määritelty mittareita. Osa strategian laatineista toimijoista on päätenyt ratkaisuun, jossa strategiaan ei kirjata mittareita, mutta strategian toteutumisen arviointi kirjataan vuosittain vapaamuotoisesti seurakunnan toimintakerromukseen⁸⁰¹. Osa puolestaan katsoo, että mittarit on tarkoituksenmukaista asettaa vuosisuunnittelun yhteydessä, kun tavoitteita konkretisoidaan. Mittarit linkitetään talouden ja toiminnan volyymiin.⁸⁰² Dokumentit nostavat esiin myös yhteiset arviointipalaverit ja strategioiden jatkuvan arvioinnin, joka tapahtuu esimerkiksi arviointipäivissä tai työ- ja kehityskeskusteluissa⁸⁰³.

Kirkossa mittareiden luominen on haasteellista osin siksi, että määritelty strategiset linjaukset ovat varsin yleisluontoisia. Tavoitteiden asettamisessa käytetään lausemuotoiluja, joissa asioita pyritään kehittämään, edistämään, tukemaan, parantamaan, tiivistämään, lisäämään, laajentamaan, vahvistamaan, syventämään, sopeuttamaan, rakentamaan, vaalimaan, hyödyntämään, seuraamaan, selkiyttämään, tehostamaan, keskitämään tai ylläpitämään. Kuten luvun alussa todettiin, joihinkin tutkimusaineistossa esiintyviin strategiisiin tavoitteisiin liittyy arvioivia tai

⁷⁹⁹ Tieto saatu TT Harri Palmulta, joka toimi sihteerinä Meidän kirkko -strategian laadintaa varten perustetussa työryhmässä vuosina 2006–2008.

⁸⁰⁰ Ähtärin seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 7–8.

⁸⁰¹ Esim. Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia.

⁸⁰² Esim. Mikkelin hiippakunnan strategiassa todetaan: ”tuomiokapitulin toiminta- ja taloussuunnitelmien on tuettava toimintastrategian toteuttamista. Asetettujen toiminnan tavoitteiden tulisi olla myös mitattavia arvoja, jolloin kyettäisiin seuraamaan, onko tavoitteet asetettu oikein ja tukevatko ne valittua strategialinjausta”. Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

⁸⁰³ Mikkelin hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 17.

arviointia helpottavia elementtejä. Tällöin kyse ei ole edellä kuvatuista järjestelmällisistä mittaristoista vaan laadullisen tai määrällisen tavoitetaso-asettamisesta yksittäiselle tavoitteelle. Taulukossa 4 ja 5 on kootuna aineistossa esiintyviä strategisia linjauksia, jotka sisältävät arviointiin liittyviä laadullisia tai määrällisiä elementtejä. Arviointielementin sisältäviä strategisia linjauksia löytyy tutkimusaineistosta kaikilta hallinnon tasoilta ja kaikista aikasarjoista.

Taulukoissa ilmenee, että arviointielementin sisältävät linjaukset liittyvät laaja-alaisesti kirkon toimintaan, talouteen, kiinteistöihin ja hallintoon. Taulukko kertoo myös, että mittarit eivät ole yksiselitteisiä ja tavoitetaso- määrittäminen on osin tulkinnanvaraista. Sekä laadullisissa että määrällisissä tavoitetaso- määrityksissä liikutaan melko abstraktilla tasolla. Tätäkin kautta heikko mitattavuus on kirkon strategia-ajattelua kuvaava ominaispiirre. Heikossa mitattavuudessa kyse ei ole ainoastaan siitä, että mittaamiseen ei olisi strategiaprosesseissa kiinnitetty huomiota. Taustalla on laajempi kysymys, pitäisikö kirkon ja seurakuntien työtä ylipäänsä mitata. Tavoitteiden toteutumiseen liittyvien mittareiden pohtimisen arvellaan tuoneen sekä uusia näkökulmia että hämmennystä kirkolliseen työku- ltuuriin. Seurakuntien johdon ja työyhteisöjen konsultaatioissa on keskusteltu esimerkiksi siitä, onko tarkoituksenmukaista kohdata suuri määrä ihmisiä nopeasti vai pieni määrä ihmisiä syvällisesti paneutuen⁸⁰⁴.

⁸⁰⁴ esim. Lintuvuori 2010, 192.

Taulukko 4: Esimerkkejä strategisista linjauksista, jotka sisältävät arviointiin liittyviä laadullisia elementtejä.

Strateginen linjaus	Arvioiva elementti
Pitkäjänteisen yhteistyön rakentaminen eri toimijoiden kanssa	pitkäjänteisyys
Tuomiokapitulia pidetään merkittävänä seurakuntaelämää tukevana yhteistyökumppanina	merkittävyys
Omaisuuksia hoidetaan eettisesti kestävästi	eettinen kestävyys
Tuomme rohkeasti esille kirkkomme äänen	rohkeus
Toimimme määrätietoisesti yksinäisyyden, eriarvoisuuden ja syrjäytyneisyyden vähentämiseksi	määrätietoisuus
Käytämme tiloja, osaamista ja talouden voimavaroja tasapuolisesti ja joustavasti	tasapuolisuus ja joustavuus
Seurakuntalaiset tuntevat Raamatun sisällön entistä paremmin.	sisällön tuntemuksen hyvyys
Seurakunnan sisäinen viestintä on kattavaa ja vuorovaikutteista	kattavuus ja vuorovaikutteisuus
Pidämme kiinteistöt ja kaluston hyvässä kunnossa	hyväkuntoisuus
Välitämme sanomaa ennakkoluulottomasti	ennakkoluulottomuus
Hallintomme on läpinäkyvää ja avointa	läpinäkyvyys ja avoimuus
Sanoitamme selkeästi	selkeys
Kohtelemme toisiamme yhdenvertaisesti ja syrjimättä	yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys
Palvelemme asiakkaita ammattitaitoisesti	ammattitaitoisuus
Teemme aktiivisesti yhteistyötä eri toimijoiden kanssa	aktiivisuus
Hiippakunta on löytänyt luontevan tavan toimia uusien hiippakuntarajojen mukaisesti	toiminnan luontevuus
Pyritään pitämään viranhaltijoiden palkkataso ajan tasalla	ajantasaisuus
Tavoitteena on asiallinen ja palveluhenkinen toiminta	asiallisuus ja palveluhenkisyys
Kirkko viestii arvoistaan ja tekemästään hyvästä uskottavasti	uskottavuus

Taulukko 5: Esimerkkejä strategisista linjauksista, jotka sisältävät arviointiin liittyviä määrällisiä elementtejä.

Strateginen linjaus	Arvioiva elementti
Pyritään varmistamaan työnohjaajien riittävä määrä	työnohjaajien määrä
Työntekijöiden verkossa toimimiseen käytetty työaika lisääntyy	verkkotyöaika
Nuorille on nykyistä enemmän tarjolla toimintaa, joka ohjaa kristittyinä kasvamiseen ja kirkon uskoon sitoutumiseen.	toiminnan määrä
Äänestysprosentti seurakuntavaaleissa nousee edellisiin vaaleihin verrattuna	äänestysprosentin suuruus
Kastettujen osuus kaikista syntyneistä on pysynyt vähintään vuoden XX tasolla	kastettujen osuus
Eri toimijoita kutsutaan nykyistä paljon laajemmin osallistumaan ja toimimaan jumalanpalveluksessa	toimijoiden ja osallistumisen määrä
Käydään kriittisesti läpi kokouskäytännöt, minkä seurauksena tarpeettomasta kokoustamisesta voidaan luopua	kokousten määrä
Kirkollisverojen tuloveroprosenttia ei koroteta	veroprosentin suuruus
Vuosikate kattaa poistot ja tilikauden tulos on vähäisessä määrin positiivinen	vuosikate ja tilikauden tulos
Vapaaehtoisten määrä kasvaa	vapaaehtoisten määrä
Evangeliumi tavoittaa kaikki	tavoitettujen määrä
Käännämme kirkon elämässä mukana olevien määrän kasvuun	toimintaan osallistuvien määrä
Pyrimme kasvattamaan jäsenmäärää	jäsenten lukumäärä
Hiippakunnan taloudelliset resurssit ovat vähintään nykyisellä tasolla	toimintamäärärahan suuruus
Pyritään pitämään seurakunnan lähetyskannatus 2,5 prosentissa	lähetyskannatuksen määrä
Tarjoamme luottamushenkilöille viestintäkoulutusta kerran valtuustokaudessa	koulutusten määrä
Tavoitamme jokaisen jäsenemme laadukkaasti vähintään viisi kertaa vuodessa	laadukkaiden kohtaamisten määrä
Emme kasvata kiinteistömäärää	kiinteistöjen määrä
Investoimme lisää strategian mukaisesti kehittämisalueisiin	investointien määrä

5.6. Strategia suunnittelun ja johtamisen selkärankana

Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan seurakuntien kolmevuotista niin sanottua rullaavaa suunnittelua. Siinä ensimmäiselle vuodelle laaditaan sitova toimintasuunnitelma ja talousarvio ja sitä seuraaville kahdelle vuodelle talous- ja toimintasuunnitelma⁸⁰⁵. Strateginen suunnittelu puolestaan ymmärretään pidemmälle ajanjaksolle suuntautuvana linjanvetona, jota sitten edellä mainitulla rullaavalla suunnittelulla muutetaan käytännön toimenpiteiksi. Strategisella suunnittelulla on operatiivista suunnittelua laajempi tarkoitus ja pysyvämpi vaikutus seurakunnan elämään. Asiantuntijaorganisaatiossa raja strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä on kuitenkin usein häilyvä⁸⁰⁶. Kirkon strategiadokumenteissa strategiatyötä asemoidaan suhteessa muuhun suunnittelujärjestelmään, joka koskee toiminnan ja talouden suunnittelua. Syvemmin asiaa on mahdollista käsitellä kyselyaineiston pohjalta.

Tarkasteltaessa strategiatyön suhdetta kolmivuotiseen toiminta- ja taloussuunnitteluun tutkimuksen kyselyaineiston valossa, voidaan todeta, että valtaosa vastaajista mieltää toiminta- ja taloussuunnitelman rakentuvan vahvasti strategian pohjalta. Kyselyvastauksissa nostetaan esiin, että ”strategiatyöskentely ja TTS kulkevat käsi kädessä”⁸⁰⁷ ja ”rullaava kolmivuotissuunnittelu on vuoropuhelua strategian kanssa”⁸⁰⁸. Muissa suunnitelmissa sitoudutaan strategiaan. Sitoutumista arvioidaan helpottavan, jos strategia on yksinkertainen ja selkeä. Kyselyn vastaajat kuvaavat strategiaa suhteessa muihin suunnitteluasiakirjoihin muun muassa karttana, alustana, pohjana, punaisena lankana ja selkärankana.

Monet vastaajat kertovat, että strategisten linjausten pohjalta valitaan koko seurakunnan yhteinen vuosittainen painopiste tai painopisteitä. Painopisteet ohjaavat toiminnan ja määrärahojen suuntaamista. Painopisteet vaikuttavat suoraan tai välillisesti myös esimerkiksi investointien jaksotukseen, virkojen perustamiseen, toimenkuviin sekä työntekijöiden täydennyskoulutukseen ja kehityskeskustelujen sisältöihin. Erityisesti vastauksissa korostuu, että strategian avulla pystytään tekemään työtä

⁸⁰⁵ KJ 15:2.

⁸⁰⁶ Tilanne on samankaltainen esim. yliopistoissa. Katso Malkki 1999, 162–163.

⁸⁰⁷ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 8 001–12 000 jäsentä [TTS = toiminta- ja taloussuunnitelma].

⁸⁰⁸ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka yli 16 000 jäsentä.

entistä tiiviimmin ja jäntevämmin yli työalarajojen. Vastaajien mukaan kokonaisuudesta käsin seurakunnan työ näyttäytyy innostuneempana, palkitsevampana ja johdonmukaisempana.

Aineistosta käy ilmi, että monissa seurakunnissa strategia on auttanut suunnitteluprosesseihin liittyvässä priorisoinnissa, karsimisessa ja muussa työn rajaamisessa. Esimerkiksi eteläsuomalaisen keskisuuren seurakunnan kirkkoherra kuvaa, että ”rönsyilyä pyritään vähentämään strategiaan pohjautuvaa yhteissuunnittelua lisäämällä”⁸⁰⁹. Strategian arvioidaan tuovan suunnitelmiin realistisuutta, kun katsellaan riittävän kauas. Strategian ansiosta pitkántähtäimen suunnitelmissa ”ei sorruta haihatteluun eikä tavoitella tähtiä”⁸¹⁰. Toisaalta strategian nähdään myös masentavan tai lamauttavan suunnittelua, mikäli strategiset tunnusluvut eivät ole seurakunnan näkökulmasta toivottavia.

Vastaajat korostavat, että strategia toteutuu paitsi suunnitelmien kautta, myös jokaisen työntekijän arkisessa työssä. Strategia ohjaa jokapäiväisiä tehtäviä ja niiden puitteissa tehtäviä valintoja. Tästä johtuen kyselyaineistossa todetaan, että työntekijöiden työtä tulisi arvioida samansisällöisillä mittareilla kuin millä strategian toteutumista arvioidaan.

Tutkimusaineistosta nousee esiin seurakuntasuunnittelun kokonaisuuteen liittyviä perustavaa laatua olevia ongelmia. Esimerkiksi keskisuuren eteläsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa:

Kaiken kokoustamisen ja keskustelun jälkeen käytännön suunnitelmat laaditaan kuitenkin vanhalta pohjalta. Käytännön työntekijöitten on vaikea nähdä yhteyttä ylärakenteen pyöreiden ja yleisluontoisten ilmaisujen ja oman työn välillä. Näin se valitettavasti vaan on.⁸¹¹

Samantyyppisen toisen seurakunnan kirkkoherra puolestaan arvioi, että ”luottamushenkilöt vain eivät valitettavasti näe suuria linjoja vaan pyrkivät jättämään puumerkkinsä operatiivisiin kysymyksiin”⁸¹². Keskisuuren länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra kiteyttää strategia-työn haastavuutta suhteessa muuhun suunnitteluun: ”Tällä hetkellä strategia on vaikeassa vaiheessa, kun talous on yllättäen joutunut säästö-

⁸⁰⁹ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

⁸¹⁰ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

⁸¹¹ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

⁸¹² Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

kuurille. Talouden tasapainottaminen ei anna aikaa ajattelulle”⁸¹³. Kyselyyn vastanneista noin viisi prosenttia ilmoitti, että strategialla ei ole mitään yhteyttä seurakunnan kolmivuotissuunnitteluun.

Paitsi suunnitteluun strategialla on vaikutusta myös laajemmin kirkkoherran johtamistehtävään. Kirkkoherrakyselyssä vuonna 2008 vastaajia pyydettiin arvioimaan, millaista tukea strategia antaa kirkkoherralle hänen johtamistyössään. Kysymykseen vastasi 205 henkilöä. Noin viidenes vastanneista kertoi, että heidän seurakunnassaan ei ole laadittu strategiaa tai strategian valmistumisesta on niin vähän aikaa, että vaikutusten arvioiminen on ennen aikaista. Osa näistä vastaajista kuvasi vastauksissaan, millaista tukea strategioista toivon mukaan tulevaisuudessa olisi johtamistehtävään. Esimerkiksi pienen eteläsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa: ”Ei strategian laatiminen vielä ole kovin paljon tukenut kirkkoherraa, mutta jatkossa enemmän, kun vaan jaksaa puskea ajattelua uusille urille”⁸¹⁴.

Neljä prosenttia strategian laatineista ilmoitti, että strategiasta ei ole ollut mitään apua kirkkoherran johtamistehtävää ajatellen. Nämä vastaajat olivat suurelta osin samoista seurakunnista kuin ne, jotka eivät nähneet strategian vaikuttavan kolmivuotissuunnitelmaan. Vastaajat, jotka arvioivat, ettei strategiasta ole apua johtamistehtävässä eikä muussa suunnittelutoiminnassa, suhtautuivat strategioihin myös muutoin epäilevästi tai torjuvasti. Esimerkiksi keskisuuren itäsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa: ”Eipä juuri mitenkään, strategiat ovat hienoja sanoja ja varmasti tarpeellisia, mutta.... elämä ei oikein tahdo taipua konsultti-strategioihin”⁸¹⁵. Pienen itäsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra puolestaan kertoo, että ”se jäi kansioon valmistumisensa jälkeen, vaikka sitä työstettiin isolla joukolla”⁸¹⁶. Pienen länsisuomalainen seurakunnan kirkkoherra osaltaan toteaa: ”yhtä hankalaa johtaminen on kuin aikaisemminkin”⁸¹⁷.

Vaikka strategiatyön arvioitiin usein vieneen paljon aikaa ja energiaa, sen hyödyt nähtiin pääosin vaivannäön arvoiseksi. Monet vastaajat kuvaavat, että strategian laatiminen on vaikuttanut kirkkoherran tehtävään

⁸¹³ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

⁸¹⁴ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

⁸¹⁵ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 8 001–12 000 jäsentä.

⁸¹⁶ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

⁸¹⁷ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

merkittävästi. Strategian katsottiin helpottaneen kirkkoherran johtamistehtävää, koska strategiaprosessi on sitouttanut koko työyhteisöä yhteisiin päämääriin. Pienen länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra kiteyttää asian: ”mitä strategiassa on päätetty, niistä pidetään, rönstyily ja ’olishan se kivaa-ajattelu’ loppuu ja keskitytään oleelliseen”⁸¹⁸. Strategian kuvataan myös mahdollistaneen entistä paremmin toiminnallisten priorisointien tekemisen ja vuosittaisten tavoitteiden asettamisen. Strategian arvioitiin näin antaneen järkevyyttä tekemiselle.

Vastaajat kertoivat, että suurten linjausten selkeys on vapauttanut kirkkoherran työaikaa henkilöstön motivointiin, rohkaisuun ja valmentamiseen. Strategiaprosessin johtamisen itsessään katsottiin vahvistaneen kirkkoherran asemaa seurakunnan johtajana⁸¹⁹ ja selkeyttäneen johtamisjärjestelmää. Strategisen ajattelun lisääntyminen on antanut kirkkoherran johtamistehtävään uuden ulottuvuuden: kirkkoherra ei ole johtamisessaan yksin, vaan osa systeemiä. Seurakunnan johdon vaihtuessa, strategia on tuonut jatkuvuutta työskentelyyn ja auttanut uusia viranhaltijoita työhön perehtymisessä.

Seurakuntien hallinnon kannalta ongelmallisena voidaan pitää sitä, että työntekijät ja luottamushenkilöt puhuvat kirkossa samoista asioista, mutta eri paikoissa⁸²⁰. Kyselyaineiston mukaan strategiatyön arvellaan auttaneen näkemään, miten työntekijät ja luottamushenkilöt voivat toimia yhdessä. Strategian kautta on avautunut uusia mahdollisuuksia ja tasoja rakentavaan dialogiin. Suuren itäsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra kuvaa:

Strategian laadintaprosessi oli positiivinen myös johtamisen näkökulmasta. Antoi kokemuksen yhteisten päämäärien hyväksi tehtävästä työstä ja sitoutti porukkaa yhteen. Myös kaikkien työntekijäryhmien ja luottamushenkilöstön yhteen hiileen puhaltaminen oli positiivinen kokemus.⁸²¹

⁸¹⁸ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

⁸¹⁹ Aseman vahvistuminen ja johtamisjärjestelmän selkiytyminen liittyvät laajempaan johtamisosaamiseen liittyvään kysymykseen. On arvioitu, että strateginen osaaminen erottaa huippujohtajat hyvistä johtajista, esim. Kamensky 2000a, 153. Merkittäväämpää kuin huippujohtajan ihannekuvan täyttäminen on kuitenkin tietoinen pyrkimys strategiseen ajatteluun ja sitä kautta itsensä kehittämiseen johtajana. Sotarauta 1996, 191.

⁸²⁰ Esim. Mäkeläinen 1988, 33.

⁸²¹ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka yli 16 000 jäsentä.

Strategisen työskentelyn arvioitiin parantaneen keskustelukulttuuria, vahvistaneen demokratian toteutumista ja tehneen hallintoa dynaamisemmaksi. Toisaalta joissakin seurakunnissa uudistavien strategisten linjausten tekemisen nähtiin aiheuttaneen eripuraa työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välille.

Vastaajat kokivat myönteisenä strategian laadintaan ja toteuttamiseen liittyvän teologisen työskentelyn. Perustehtävän hahmottaminen sekä seurakunnan olemuksen ja luonteen pohtiminen yhdessä luottamushenkilöiden ja työntekijöiden kanssa olivat tuoneet vastaajien näkemyksen mukaan syvyyttä kirkkoherran johtamistehtävään. Yhteinen arvopohdinta oli lisännyt tietoisuutta toiminnan perustasta. Seurakunnan identiteetin arvioitiin vahvistuneen.

Johtamistehtävän kannalta positiivisena asiana nähtiin suunnittelujärjesteen piteneminen. Kolmivuotisjaksoa kauaskantoisempi analyysi auttoi kirkkoherroja hahmottamaan suuria kehityslinjoja ja seuraamaan entistä valppaammin toimintaympäristön muutoksia. Näin strategiatyö nosti esiin tulevaisuuden teemoja ja haasteita, joihin toiminnan olisi pidemmällä tarkastelujaksolla vastattava. Aineiston mukaan strateginen työskentely on antanut selkärankaa esimerkiksi vaikeiden taloudellisten, hallinnollisten ja kiinteistöihin liittyvien pitkántähtäimen ratkaisujen tekemiseen. Monet kiperät ratkaisut ovat perusteltavissa strategian avulla. Lisäksi strategiaprosessissa on ollut mahdollisuus tarkastella esimerkiksi seurakunnan työntekijöiden eläköitymisiä ja koulutussuunnitelmia kokonaisuutena.

Strategisen työskentelyn arvioitiin vahvistaneen seurakunnan johdon luottamusta työntekijöiden osaamiseen. Prosessi auttoi seurakunnan johtoa havainnoimaan eri työalojen tarpeita ja työnteon tapoja. Avoimuus ja tiedonsaanti olivat lisääntyneet. Joillekin seurakunnille strategiaprosessi on ”antanut syyn olla yhteydessä tiiviimmin kuntaan ja muihin toimijoihin”⁸²². Lisäksi strategia avasi uudenlaisia mahdollisuuksia työn arviointiin. Strategiatyöskentelyn kerrottiin myös synnyttäneen kiinnostisuutta monesta hyvästä asiasta, jotka on jo saavutettu.

Tutkimuksen valossa strategia näyttäytyy selvästi seurakunnan ylimpänä suunnitteluasiakirjana ja kirkkoherraa tukevana johtamisen väli-

⁸²² Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

neenä. Edellä esitetyn perusteella kirkon yhdeksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määrittäyty ohjaavuus. Tutkimus osoittaa, että strategialla on vahva ohjaava vaikutus niin rullaavaan toiminta- ja taloussuunnitteluun kuin ylipäänsä kirkkoherran johtamistehtävään.

5.7. Strategioiden epäsymmetrisyys ja selkeät muodot

Tämän päivän kirkossa strateginen työskentely on sikäli aktiivista, että uusia strategioita syntyy jatkuvasti. Strategiat liittyvät toisiinsa pääsääntöisesti kirkon yhteisten strategioiden kautta. Tutkimusaineiston strategiat poikkeavat toisistaan sekä sisällöltään että muodoltaan. Tässä luvussa tarkastellaan, miten kirkon strategiaprosesseissa on ratkaistu eri toimijoiden laatimien strategioiden linkittyminen toisiinsa. Lisäksi kiinnitetään huomio strategioiden ulkoiseen muotoiluun, tyyliin, rakenteeseen ja kieliasuun liittyviin kysymyksiin. Tarkastelun pohjalta luvussa esitetään kaksi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirrettä: epäsymmetrisyys⁸²³ ja selkeys.

Epäsymmetrisyys strategia-ajattelun ominaispiirteenä juontuu kirkon strategioiden hierarkiaan – tai paremminkin sen puutteeseen. Aiemmissa tutkimusluvuissa on todettu, että kirkon yhteiset strategiat ovat vaikuttaneet sisällöllisesti työalojen, hiippakuntien ja seurakuntien strategioihin. Yhtymäkohdat ovat osin vahvoja ja suoria, osin ohuita ja vaikeammin havaittavissa. Jatkossa kuvataan, miten strategiadokumentit itse määrittelevät suhdettaan toisiin strategioihin.

Erityisesti kirkon ylemmän tason strategiat asemoivat itseään suhteessa alemman tason strategioihin. Lähtökohtana kirkon yhteisissä strategioissa on, että kirkon perustyö tehdään seurakunnissa. Seurakunnat nähdään itsenäisinä toimijoina, jotka valitsevat itse strategiset linjauksensa⁸²⁴. Kirkon yhteiset strategiat aikasarjasta riippumatta korostavat, että niiden tarkoituksena on antaa strategiakaudelle yleinen suunta ja yhteiset päämäärät, joita seurakuntien on mahdollisuus soveltaa ja toteuttaa paikallisesti omat erityispiirteensä huomioiden. Seurakuntien lisäksi yhteisiin strategioihin pohjautuva työskentelyhaaste kohdistetaan hiip-

⁸²³ Tutkimuksessa epäsymmetrisyydellä tarkoitetaan symmetrisyyden eli tasasuhtaisuuden ja osien keskinäisen harmonian vastakohtaa.

⁸²⁴ Esim. Meidän kirkko -strategia, 45.

pakuntiin, kirkon keskushallinnon yksiköihin ja kirkollisiin järjestöihin. Yhteiset strategiat määrittelevät näin strategiatyön prosessiksi, jossa ovat mukana kaikki kirkon hallinnon tasot ja kirkkoa lähellä olevat toimijat. Yhteinen strategia konkretisoituu kyseisten organisaatioiden strategioissa, toimintaohjelmissa ja muissa suunnitelmissa. Alemman tason suunnitelmien tulisi sisältää yhteisten strategisten linjausten tarkempi toteutusaikataulu ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin liittyvät mittarit. Kohtaamisen kirkko poikkeaa muista yhteisistä strategioista siinä suhteessa, että se määrittelee itsensä ”toiminnalliseksi suunnaksi”, ei kirkolliseksi kokonaisstrategiaksi. Sen mukaan ”varsinaiset strategiat luodaan paikallistasolla”.⁸²⁵

Lähes kaikki kirkon työmuotojen ja hiippakuntien strategiat liittävät itsensä kulloinkin voimassa olevaan kirkon yhteiseen strategiaan. Linkitykset tapahtuvat joko kerronnallisesti tai noudattamalla leimallisesti samaa rakennetta kuin kirkon yhteinen strategia. Esimerkiksi ensimmäisen aikasarjan viestintästrategiassa todetaan:

Kun työryhmä jätti mietintönsä vajaan kahden vuoden työskentelyn jälkeen, kirkon kokonaisstrategia vuosiksi 2003–2010, Läsnäolon kirkko, oli luonnosvaiheessa. Oli selvää, että viestintästrategia tulisi muokata yhteensopivaksi kokonaisstrategian kanssa.⁸²⁶

Esimerkin linkityksestä samankaltaisen muotoilun kautta tarjoaa Lapuan hiippakunnan toisen aikasarjan strategia. Siinä kaikki strategian elementit ovat Meidän kirkko -strategian mukaisia ja hiippakunnan tavoitteiden määrittely tapahtuu yhteisen strategian pää tavoitteiden mukaisesti, samojen otsikoiden alla.⁸²⁷ Suhdettaan seurakuntien strategioihin työmuotojen strategiat määrittelevät lähes samalla tapaa kuin yhteiset strategiat. Työmuotostrategiat hahmottavat suuria linjoja sekä tarjoavat virikkeitä, tukea ja kannustusta paikallissuunnittelulle. Toimijoiden itsenäisyydestä ja erilaisuudesta johtuen yhteiset työmuotojen strategiat eivät ole ”vaatimuksia esittävä normisto”⁸²⁸ eivätkä pidä sisällään ”yksityiskohtaisia suosituksia ja tehtäväksiantoja”⁸²⁹. Strategiatyöskentelyn jatkumista paikallisesti pidetään kuitenkin olennaisen tärkeänä. Seura-

⁸²⁵ Kohtaamisen kirkko -strategia, 5.

⁸²⁶ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 5.

⁸²⁷ Lapuan hiippakunnan 2. aikasarjan strategia.

⁸²⁸ Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 5.

⁸²⁹ Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 5.

kuntien strategioissa on joitakin viittauksia kirkon yhteisten työmuotojen strategioihin, esimerkiksi Lohjan seurakunnan ensimmäisen aikasarjan strategiassa linjataan: ”toteutamme kirkon viestintästrategian mukaista vuoropuhelun kulttuuria viestinnässämme”⁸³⁰. Jotkut seurakuntien strategiat kehottavat lukemaan seurakunnan oman strategian rinnalla myös kirkon yhteisiä ja eri työalojen strategisia linjauksia⁸³¹.

Hiippakuntien strategiat poikkeavat toisistaan sen suhteen, miten hiippakuntatason strategioiden nähdään velvoittavan seurakuntia. Asiaa on tarkasteltu aiemmin luvussa 5.2. strategisia päätöksentekijöitä analysoitaessa⁸³². Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että hiippakuntatason strategiat eivät linkity toisiinsa millään tavoin.

Kuten edellä on kuvattu, osa kirkon yhteisistä ja hiippakuntien strategiadokumenteista asemoi itseään suhteessa muihin strategioihin. Lisäksi jotkut strategiat peilaavat itseään suhteessa aiempien strategiakausien dokumentteihin. Kirkon yhteisissä strategioissa arvioidaan usein aikaisempien strategioiden toimivuutta ja tavoitteiden saavuttamista⁸³³.

Kirkossa ylemmän tason strategiat jättävät muille strategioille vapauden tarttua tai olla tarttumatta niiden tarjoamiin linjauksiin ja virikkeisiin. Yhteisten strategioiden toteuttamista ei seurata tai kontrolloida. Siksi strategiadokumenttien itseymmärryksestä käsin strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määrittyy epäsymmetrisyys. Epäsymmetrisyys näyttäytyy hyvin samankaltaisena myös kuntasektorilla. Siellä epäsymmetrisyyden on määritelty merkitsevän, että strategioiden ei tarvitse kaikissa kuntaorganisaation osissa toteutua samalla tavalla. Hallintokuntien ja palveluyksiköiden strategioiden tehtävänä on täsmentää yleisluontoisia kuntastrategioita. Keskeistä on eri yksiköiden sisäinen kehittäminen ja yhteistyön syventäminen. Kuntastrategia hahmottelee suuret linjat, koordinoi yhteistyötä ja tukee alhaalta nousevaa kehittämistyötä.⁸³⁴

Minkäänlaista hierarkkista järjestelmää, jossa ylemmän tason strategia velvoittaisi alempaa, ei kirkossa ole nähty mahdolliseksi tai edes tar-

⁸³⁰ Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

⁸³¹ Esim. Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

⁸³² Hiippakuntien ja seurakuntien strategioiden suhdetta oli tarpeen tarkastella strategisia päätöksentekijöitä kuvatessa, koska strategioiden kohdennus vaikuttaa strategiasta päättävän toimielimen määrittelyyn.

⁸³³ Esim. Kohtaamisen kirkko -strategia; diakoniatyön 3. aikasarjan strategia.

⁸³⁴ Sotarauta 1996, 233–241; Pauni 2013, 7–8.

peelliseksi luoda. Yhteisten strategioiden väljät raamit jättävät tilaa työmuoto-, hiippakunta- ja seurakuntakohtaiselle harkinnalle ja tulkinnoille. On arvioitu, että näin kirkko kokonaisuutena pystyy vastaamaan joustavammin toimintaympäristön muutoksiin. Yhteinen strategia näyttää yleistä suuntaa ja samalla johtaa ajattelua kohti strategisuutta. Seurakuntien suunnittelua ohjaava strategiaopas toteaa, että yksinkertaisimmillaan seurakunnan strategia muodostuu kirkon yhteisen strategian määrittelemien strategisten suuntaviivojen käytännön soveltamisesta oman seurakunnan tilanteessa⁸³⁵.

Sisällöllisen epäsymmetrisyyden lisäksi strategiat poikkeavat muotoilu-tyyliltään toisistaan. Kirkon yhteiset strategiat ovat laajuudeltaan 24–50 sivun mittaisia. Ne on julkaistu kirkkohallituksen julkaisusarjoissa ja ulkoasultaan dokumentit noudattavat kunkin julkaisusarjan graafista ilmettä. Strategioista on erotettavissa mietintötyyppinen, taustoittava aineisto ja varsinainen strateginen tavoiteosa. Kahden viimeisemmän strategian tavoiteosasta on painettu erikseen esite tai strategiakortti. Kirkon yhteisistä strategioista on tehty myös kieliversioita ruotsiksi, pohjoissaameksi, englanniksi, saksaksi ja ranskaksi. Strategioiden käytön helpottamiseksi kirkon internetsivuilta löytyy esimerkiksi strategioita avaavia diasarjoja.

Kirkon yhteisten työmuotojen strategiat on julkaistu 10–62 sivun mittaisina. Osa strategioista kuuluu kirkkohallituksen julkaisusarjoihin ja osa on painettu kirjoiksi erillisjulkaisuina. Poikkeuksen tähän tekevät toisen aikasarjan työmuotostrategiat, jotka ovat esitteenomaisia ja siten laajuudeltaan niukempia, vain 2–6 sivua. Esitteiden rinnalla on tarkoitettu käytettäväksi muuta materiaalia kuten kehittämisasiakirjoja⁸³⁶ ja muutosviestinnän työkaluja⁸³⁷. Kaikki kirkon työmuotojen strategiakirjat ja -esitteet sisältävät varsinaisen tekstin lisäksi myös kuvitusta, taulukkoja, kaavioita ja muita taitollisia elementtejä.

⁸³⁵ Strategiaopas seurakunnille 2009, 28.

⁸³⁶ Kirkon kasvatuksen kehittämisasiakirjat sisältävät periaatteellisia strategisia linjauksia täydentäviä konkreettisia kehittämishaasteita ja arjen työhön liittyviä käytännöllisiä kysymyksiä. Kehittämisasiakirjat laadittiin erikseen lasten, tyttöjen ja poikien, nuorten sekä aikuisten parissa tehtävää työtä varten. Kirkon kasvatuksen kehittämisasiakirjat.

⁸³⁷ Esim. viestintämatriisit ja viestintäsuunnitelmaluonnokset. Työkaluja muutosviestinnän tueksi.

Tutkimusaineistoon kuuluvat hiippakuntien strategiat ovat muodoltaan varsin erityyppisiä. Osa hiippakuntastrategioista on pöytäkirjan liitemuodossa olevia A4-dokumentteja, toiset strategioista on taitettu kirjasiksi tai esitteiksi ja osa puolestaan on laadittu diaesityksen muotoon. Sivumäärä vaihtelee 2–21 sivun välillä. Myös hiippakuntien strategiat sisältävät mietintötyyppistä aineistoa varsinaisten strategisten linjausten lisäksi. Keskeisiä asiakohtia on korostettu kuvilla, kuvioilla tai erilaisilla taitollisilla keinoilla.

Seurakuntien strategiat poikkeavat toisistaan huomattavasti. Strategia-prosesseissa on päädytty kiteyttämään strategiat 1–25 sivun mittaisiksi. Laajemmat strategiat sisältävät tausta-aineistoa joko strategiakirjan yhteydessä tai sen liiteosana. Suurin osa seurakuntien strategioista on taitettu normaaleja kokousasiakirjoja kiinnostavammalla tavalla. Osa strategioista on kirjan tai esitteen muodossa. Kaikkien hallinnon tasojen tuoreimmat strategia-asiakirjat löytyvät pääsääntöisesti kunkin organisaation internetsivustoilta.

Strategiaprosessin valmisteluvaiheessa joudutaan tekemään jatkuvasti ratkaisuja muotoilujen ja käsitteiden valinnan suhteen. Kokonaisuutena tarkastellen kirkon strategiat noudattavat strategioille tyypillistä muotoilu- ja ilmaisutapaa. Ne ovat varsin tiiviitä rakenteeltaan, mutta myös tyyliiltään. Lauserakenteet ja sanasto näyttävät korostetun ytimekkäänä ja yksinkertaisena. Suurin osa strategioista on ongelmitta kerralla luettavissa. Tyyliiltään strategiatekstit ovat asiallisia. Teemat etenevät luontevasti ja johdonmukaisesti. Teksti on huoliteltua ja vaikuttaa retorisesti harkitulta. Strategiat rakentuvat vakuuttavan oloisen argumentaation varaan. Kokonaisuuden kannalta epäolennaisiin asioihin ajaudutaan harvoin. Oikeinkirjoitusrikkeitä on poikkeuksellisen vähän. Muista erotuttavia, tyyllillisesti omaperäisiä strategioita ei tutkimusaineistosta ole löydettävissä.

Tutkimusaineistossa strategioiden keskeinen sisältö on usein kiteytetty strategian otsikkoon. Näin ollen otsikon avulla pyritään paitsi herättämään lukijan mielenkiintoa myös ilmaisemaan lyhyesti strategian pääsisältö. Strategioiden otsikot muodostavat moninaisen kokonaisuuden. Taulukossa 6 on esimerkkejä tutkimusaineistoon kuuluvien strategioiden otsikoista.

Taulukko 6: Esimerkkejä kirkon strategioiden otsikoista.

STRATEGIAN NIMI	ORGANISAATIO	AIKASARJA
Läsnäolon kirkko	Kokonaiskirkko	1. aikasarja
Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö	Kokonaiskirkko	2. aikasarja
Kohtaamisen kirkko	Kokonaiskirkko	3. aikasarja
Vastuun ja osallisuuden yhteisö	Diakoniatyö	1. aikasarja
Kasvamme yhdessä	Kasvatustyö	2. aikasarja
Vuoropuhelun kirkko	Viestintä	1. aikasarja
Kutsuttuna kirkon työssä	Espoon hiippakunta	3. aikasarja
Yhteyttä ylös ja ympärille!	Ylöjärven seurakunta	1. aikasarja
Näytämme suuntaa kohti Jumalaa, kohti ihmistä	Imatran seurakunta	2. ja 3. aikasarja
Usko elämään	Jyväskylän seurakunta	1. aikasarja
Välittäen, rohkaisten ja osallistuen	Järvenpään seurakunta	1. aikasarja
Jäsentensä arjessa ja juhlassa	Karkkilan seurakunta	2. aikasarja
Ristin juurella	Seinäjoen seurakunta	1. aikasarja
Seurakunta lähelläsi	Ähtärin seurakunta	2. aikasarja

Strategioiden kieli noudattaa pääsääntöisesti normaalia kielenkäyttöä. Sivistyssanoja on käytetty maltillisesti, samoin niin sanottua strategista sanastoa⁸³⁸. Strategiaopas seurakunnille toteaa, että strategisia käsitteitä on olemassa varsin paljon ja niiden merkitykset vaihtelevat eri yhteyksissä⁸³⁹. Kirkon strategioissa pyritään selvästi välttämään liike-elämän strategioissa käytettävää strategista kieltä. Dokumenttien pohjalta ei ole mahdollista arvioida, onko kyseessä strategiaprosessien aikana tehty tietoinen ratkaisu vai onko strateginen käsitteistö ollut strategioiden laatijoille muutoin vieras. Perinteisestä strategiasanastosta käytössä on yleis-

⁸³⁸ Strategiasanastolla tarkoitetaan esim. seuraavan tyyppisten termien käyttöä: kilpailukyky, voiton maksimointi, laatu, yksilöiden kyvykkyys, avaintulosalueet, ydin-kompetenssit, kriittiset menestystekijät, tuloskulttuuri ja liiketoimintamallit.

⁸³⁹ Strategiaopas seurakunnille 2009, 9.

sesti vain neljä termiä: strategia, missio, visio ja suuntaviivat⁸⁴⁰. Kyse-lyaineistossa esitettiin yksittäistä kritiikkiä siitä, että kirkko on antanut keskeisimmät käsitteensä, kuten missio ja visio, yritysmaailman strategi-
giatyön käyttöön, mutta ottanut ne sittemmin takaisin liike-elämän mää-
rittelemässä uudessa merkityssisällössä.

On huomionarvoista, että strategiat sisältävät varsin vähän teologisia kä-
sitteitä. Esimerkiksi Kohtaamisen kirkko -strategiassa mainitaan erik-
seen, että strategia ei ole ”teologinen julkilausuma” tai ”kristillisen opin
määritelmä”⁸⁴¹. Teologisten käsitteiden vähäinen käyttö korostuu stra-
tegiakausien edetessä. Teologisten käsitteiden puute ei kuitenkaan mer-
kitse, että tekstit olisivat pinnallisia. Teologisia aiheita käsitellään kan-
sanomaisin termein. Erityisesti identiteettiin liittyvät kuvaukset ovat
yleiskielisyydestä huolimatta varsin syvälle luotaavia.

Edellä kuvattuun muotoon, tyyliin ja tekstiin liittyvät seikat nostavat kir-
kon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi selkeyden. Strategiatiyösken-
tely edellyttää tasokasta käsitteellistä ajattelua, mutta samanaikaisesti
kykyä ilmaista strategia mahdollisimman selkeästi ja konkreettisesti⁸⁴².
Strategian tehokkaan toteutusvaiheen kannalta on tärkeää, että ihmiset
ymmärtävät strategian ja sen merkityksen⁸⁴³.

5.8. Luottamus johdatukseen uudistumisen perustana

Strategiadokumentit ilmaisevat painokkaasti, että organisaation perus-
tehtävä ei anna kirkolle ja sen seurakunnille aihetta eikä oikeutta paikal-
laan olemiseen, ei vallitsevista oloista nauttimiseen tai nykyhetkeen tyy-
tymiseen. Samaan aikaan strategiat korostavat, että kehitys ja uudistu-
minen eivät ole yksistään kirkollisten toimijoiden varassa. Ajatus joh-
datuksesta toistuu strategioissa koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan.
Kun kirkossa tehdään strategiatiyötä, sen ajatellaan toteutuvan ”suurem-
mas käres”⁸⁴⁴. Meidän kirkko -strategia kiteyttää ajatuksen: ”Tunnus-
tamme, että kilvoittelumme ja kirkon uudistaminen toteutuvat vain

⁸⁴⁰ Kyseiset termit ovat määriteltynä myös Strategiaoppaassa seurakunnille. Strate-
giaopas seurakunnille 2009, 10.

⁸⁴¹ Kohtaamisen kirkko -strategia, 7.

⁸⁴² Kamensky 2000, 147; Santalainen 2006, 24; Mantere ym. 2006, 37.

⁸⁴³ Kaplan & Norton 1996a, 93.

⁸⁴⁴ Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka yli 16 000 jäsentä.

Jumalan armon avulla. Sen varassa kirkon uudistuminen jatkuu. On uskaliaasta edetä, mutta vielä vaarallisempaa jäädä paikoilleen”⁸⁴⁵. Luottamus Jumalan varjelukseen ja johdatukseen on strategia-ajattelun ominaispiirre, joka erottaa kirkon selvästi muista toimijoista.

Kirkon yhteisissä strategioissa korostuu, että kirkko ei ole missään tilanteessa liikkeellä ajaakseen omaa asiaansa, omalla valtuutuksellaan tai itsensä varassa. Seurakunnille suunnatun strategiaoppaan mukaan myös strategiaprosessin arviointi perustuu siihen, millä tavoin se edistää evankeliumin asiaa:

Uskonpuhdistuksen perintönä olemme oppineet ajattelemaan, että kirkon todellinen aarre on Jumalan armon ja kirkkauden pyhin evankeliumi. Kirkon todistuksen aitous mitataan sillä, miten kirkko aarrettaan hoitaa. Myös strategiaprosessin aitous mitataan samalla mittarilla. Viime kädessä seurakunnan strategisen työskentelyn perimmäinen tavoite on olla luomassa niitä puitteita, joissa ihminen voi kohdata Vapahtajansa.⁸⁴⁶

Luottamus varjelukseen ja johdatukseen nousee esiin siinä, että kirkon uudistumisen arvioidaan olevan pohjimmiltaan Jumalan työtä. Tulevaisuustyöskentelyssä ”kirkko on kutsuttu yhteiseen rukoukseen ja huutamaan avuksi Pyhää Henkeä”⁸⁴⁷. Strategiat määrittelevät, että kirkon tulevaisuuden rakentumisen kannalta välttämättömiä elementtejä ovat yhtäältä Jumalan armo ja toisaalta kirkon tehtävän toteuttamiseen sitoutuneet seurakunnan jäsenet. Strategioiden mukaan tulevaisuuden visiointi ei ole mahdollista pelkästään ihmisten varassa. Silti myös ihmisiä tarvitaan. Dokumenteissa huomautetaan, että kirkon toimijat eivät voi ”käpertyä itseensä, laitostua ja suhtautua välinpitämättömästi toimintaympäristön muutoksiin”⁸⁴⁸. Päinvastoin, kirkon on tunnettava toimintaympäristönsä, jotta kirkon sanoma voisi levitä tehokkaasti. Kirkon työtä ei voi kehittää uskottavalla tavalla reagoimalla ainoastaan toimintaympäristön vääjäämättömiin muutoksiin. Meidän kirkko -strategiassa kirkon elämää verrataan kristityn elämään, jossa uudistumisen tulisi olla päivittäistä ja siihen liittyvistä kamppailuista voi selviytyä vain Jumalan armon avulla⁸⁴⁹. Strategiat asettavat tavoitteeksi, että tämän kaltainen

⁸⁴⁵ Meidän kirkko -strategia, 46.

⁸⁴⁶ Strategiaopas seurakunnille 2009, 43.

⁸⁴⁷ Kohtaamisen kirkko -strategia, 18.

⁸⁴⁸ Meidän kirkko -strategia, 44.

⁸⁴⁹ Meidän kirkko -strategia, 45.

kirkon uudistuminen ja muutosten mahdollistaminen jatkuvat koko kulloinkin käsillä olevan strategiakauden ajan.

Kirkon yhteiset strategiat suhtautuvat tulevaisuuteen ja tulevaisuustyöhön toiveikkaasti. Toiveikkuuden taustalla on luottamus Jumalan varjelukseen ja johdattamiseen. Esimerkiksi Kohtaamisen kirkko -strategia painottaa, että kirkon toivo perustuu nimenomaan Jeesuksen lupaukseen tulevaisuudesta⁸⁵⁰. Kirkossa murtautuu esiin jo nyt Jumalan valtakunta, armon maailma. Strategiat korostavat, että kirkon on etsittävä uusia ja merkityksellisiä toimintatapoja. Kokeilevassa toiminnassa pitää olla tilaa myös virheille ja epäonnistumiselle.

Kirkon työmuotojen strategiat nostavat esiin ajatuksen, että kirkko toimii aina pysyvyyden ja uudistumisen jännitteessä. Näissä puitteissa kirkko elää ja suunnittelee työtään Jumalan johdattamana. Muutoksiin on löydyttävä valmiutta, koska kirkko on lähetettynä maailmaa ja ihmistä varten. Esimerkiksi diakoniatyön toisen aikasarjan strategia korostaa vahvasti rukousta osana kirkon suunnittelutyötä. Yhdeksi toiminnan viidestä suuntaviivasta on määritelty ”rukoilemme ja teemme työtä”. Strategia toteaa, että jokaisella on oma paikkansa ja tehtävänsä seurakunnassa, mutta lopulta vain Pyhä Henki voi liittää kirkon jäsenet Kristukseen, toinen toisiinsa ja uudistaa heidät.⁸⁵¹ Myös kasvatuksen toisen aikasarjan strategia painottaa, että Pyhä Henki luo yhteisöllisyyttä ja uskoa tulevaisuuteen⁸⁵².

Rukouksen rinnalla toinen kirkon työmuotojen strategioissa toistuva seikka on Jumalan lupaukset. Diakoniatyön kolmannen aikasarjan strategiassa viitataan lupaukseen Jeremian kirjassa: ”Minulla on omat suunnitelmani teitä varten, sanoo Herra. Minun ajatukseni ovat rauhan eivätkä tuhon ajatuksia: minä annan teille tulevaisuuden ja toivon”⁸⁵³. Lupauksen määrittellään koskevan kaikkia seurakuntia, niiden työntekijöitä ja seurakuntalaisia⁸⁵⁴. Strategioissa halutaan uskoa Jumalan hyvään tahtoon ja läsnäoloon myös vaikeina aikoina ja vaikeissa tilanteissa.

⁸⁵⁰ Kohtaamisen kirkko -strategia, 16.

⁸⁵¹ Diakoniatyön 2. aikasarjan strategia, 2.

⁸⁵² Kasvatuksen 2. aikasarjan strategia, 1.

⁸⁵³ Jer. 29:11. Piispaainkokous viittaa samaan Raamatun kohtaan pohtiessaan tulevaisuustyöskentelyä kirkon eskatologisesta olemuksesta käsin (kts. myös luku 3.7.).

⁸⁵⁴ Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 36.

Kolmanneksi johdatukseen liittyen kirkon työmuotojen strategioissa viitataan siihen, että kaikkea ei ole mahdollista ennakoida. Toiminnan suuntaviivoja joudutaan rakentamaan tietoisena siitä, että nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tulevaisuusskenaarioiden laadinta on entistä vaikeampaa. Monenlaiseen keskeneräisyyteen on suostuttava. Esimerkiksi kasvatuksen ensimmäisen aikasarjan strategiassa todetaan:

Jumalan lapsena oleminen on tärkeämpää kuin se, mitä meistä ehkä joskus tulee. Jumalan lapsena kasvaminen on jatkuvasti keskeneräisenä olemista. Elämä on matka ja seikkailu, jonka elementtejä emme aina pysty ennakoimaan. Silti matkanteon apuna on hyvä käyttää suunnitelmaa. Tämä strategia on yksi sellainen.⁸⁵⁵

Myös hiippakuntien strategioiden lähtökohtana on luottamus siihen, että Jumala siunaa ja uudistaa kirkkoaan. Keskeisenä toimintaperiaatteena mainitaan rukous, joka on ennen kaikkea ”luottamusta Jumalan johdatukseen ja yhteyttä kristittyjen kesken”⁸⁵⁶. Rukouksen ohella nousee esiin usko, joka merkitsee yhteyttä armolliseen Jumalaan ja luottamusta siihen, että Jumala ohjaa kirkon työtä. Jumalan kasvojen edessä työskentely lisää strategioiden mukaan esimerkiksi arvojen velvoittavuutta. Samaan aikaan se antaa työlle mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Strategioiden mukaan hiippakunnat luottaessaan johdatukseen haluavat ylläpitää positiivisuutta, toivon puhetta sekä tulevaisuuden uskoa⁸⁵⁷.

Tarkasteltaessa seurakuntien strategioita johdatuksen näkökulmasta, nousee toistuvasti esiin sana ’rohkeus’. Strategioiden valossa seurakunnat haluavat näyttäytyä rohkean kriittisenä ja uudistavana voimana yhteiskunnassa. Ne tahtovat tukea ihmisiä avoimen tulevaisuuden haasteiden kohtaamiseen turvallisesti ja rohkeasti. Uudistusten keskellä seurakunnat haluavat pitää kiinni rohkeasti kirkon pysyvästä perussanomasta. Rohkeus ulottuu strategioiden mukaan myös hengelliseen uudistukseen. Sanoma tulisi tuoda esiin ”mielenkiintoisessa ja nykyihmisen kohtavassa muodossa”⁸⁵⁸. Kuten kirkon yhteisissä strategioissa myös seurakuntien suunnitelmissa nostetaan esiin, että tarvittaessa on luovuttava aikansa eläneistä toiminta- ja ajattelutavoista sekä asenteista.

⁸⁵⁵ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 3.

⁸⁵⁶ Espoon hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 6; Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 5.

⁸⁵⁷ Esim. Mikkelin hiippakunnan 3. aikasarjan strategia, 11.

⁸⁵⁸ Savonlinnan seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 1.

Tutkimusaineistosta käy ilmi, että seurakunnat mieltävät strategiatyön jatkuvana prosessina, jossa rukous on keskeisenä elementtinä. Esimerkiksi Järvenpään seurakunnan toisen aikasarjan strategiassa todetaan: ”rukoilemme ja toimimme yhdessä seurakunnan uudistumisen puolesta”⁸⁵⁹. Karkkilan seurakunnan strategia puolestaan kiteyttää asian: ”tiedostamme rukouksen ja hiljentymisen voiman”⁸⁶⁰.

Vaikka luottamus johdatukseen määritellään kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi, tutkimusaineistossa johdatuksella on perusteltu myös oikeutusta kyseenalaistaa strategiatyö tai olla suunnittelematta seurakunnan toimintaa. Kirkkoherrakyselyssä muutamat vastaajat halusivat korostaa, että ”Jumala voi toimia toisinkin kuin meidän strategiamme mukaan”⁸⁶¹. Osa vastaajista arvioi, että kehittämissuunnitelmat ja uudistukset hämärtävät seurakuntalaisten käsitystä toiminnan perustasta ja luottamusta johdatukseen. He totesivat esimerkiksi kärjekkäästi, että strategiatyössä ”ongelmana on vain se, että oppimme mukaan työn tekee Jumala itse!”⁸⁶².

Strategiatyöhön ja kirkon uudistumiseen kriittisesti suhtautuvien vastaajien mukaan levollisesti kohti täyttymystä vaeltavan Jumalan kansan sijasta ”kirkko näyttäytyy touhuavana ja levottomana kirkkona”⁸⁶³. Kyse-lyaineistossa strategiatyön arvioitiin kaventavan myös johtajan hengellistä työtettä. Esimerkiksi keskisuuren länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa ”strategia on kasvattanut kirkkoherran omahyväisyyttä, vähentänyt spritualiteettia, lisännyt uskoa ihmisen aikaansaannoksiin ja vähentänyt luottamusta siihen, että Kristus vie seurakuntaa kohti lopullista voittoa”⁸⁶⁴.

Tutkimus osoittaa, että kirkko suhtautuu tulevaisuuteen uskoen, luottaen ja toivoen. Kirkollisen strategia-ajattelun ainutlaatuinen ja keskeinen piirre on luottamus varjelukseen ja johdatukseen. Tämä vaikuttaa myös muihin strategiaprosessien kautta ilmeneviin strategia-ajattelun ominaispiirteisiin. Strategia-asiakirjojen mukaan Jumala ohjaa ja johtaa kirkkoaan kohti lopullista päämäärää. Strategiatyö perustuu toimijoiden

⁸⁵⁹ Järvenpään seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 1.

⁸⁶⁰ Karkkilan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 7.

⁸⁶¹ Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

⁸⁶² Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka 8 001–12 000 jäsentä.

⁸⁶³ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

⁸⁶⁴ Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

pohdintaan siitä, mikä on Jumalan tahto ja suunnitelma kirkon ja sen seurakuntien tulevaisuuden suhteen. Luottamus johdatukseen ilmenee erityisesti korostettaessa rukouksen asemaa ja merkitystä osana organisaation olemista, toimintakulttuuria ja suunnittelua. Luottamukseen liitetään kiinteästi Jumalan lupaukset. Strategiat muistuttavat muun muassa lupauksista: ”Jumala johdattaa seuraajiaan, kun he kulkevat rukoilun”⁸⁶⁵ ja ”Hän ei jätä eikä hylkää”⁸⁶⁶.

5.9. Strategiatyötä ilmentävät ominaispiirteet

Klassisen strategianäkemyksen mukaisesti, tutkimusaineiston strategiat ovat syntyneet melko muodollisissa valmisteluprosesseissa. Strategiatyö näyttäytyy rationaalisena ja noudattaa kirkon hallintoon vakiintuneita valmistelu- ja päätöksentekomekanismeja. Toimivaltaiset päätöksentekuelimet viime kädessä määrittävät strategiat ja luovuttavat ne sen jälkeen toteuttamisvaiheeseen. Valmistelu, päätöksenteko ja toteutus nähdään toisiaan seuraavina ja toisistaan erillisinä vaiheina. Strategiaprosesseja leimaa jaksotus ja väliaikaisuus.

Tässä pääluvussa on tarkasteltu strategiaprosessien kautta ilmeneviä strategia-ajattelun ominaispiirteitä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Tutkimusaineistosta löytyi kahdeksan ominaispiirrettä, jotka toistuvat kaikissa aikasarjoissa ja kaikilla hallinnon tasoilla. Ominaispiirteiksi määrittyi: 1) synodaalisuus, 2) analyyttisyys, 3) asiantuntijavalta, 4) heikko mitattavuus 5) ohjaavuus 6) epäsymmetrisyys, 7) muodon ja kielen selkeys sekä 8) luottamus varjelukseen ja johdatukseen.

Luvussa esitelty strategia-ajattelun ominaispiirteiden kokonaisuus nostaa esiin vielä yhdeksännen ominaispiirteen, joka on merkityksellisyys. Kirkon ja seurakuntien strategiaprosessit kertovat osaltaan siitä, millainen asema ja merkitys strategioille organisaatiossa annetaan. Aineistosta käy ilmi, että strategian laadintaprosessi itsessään nähdään merkityksellisenä. Se luo rakenteen työskentelylle. Prosessi antaa tilaa yhteiselle keskustelulle, erilaisten kysymysten ja haasteiden käsittelylle sekä ratkaisuyritysten etsimiselle. Tutkimusaineiston mukaan strategiapro-

⁸⁶⁵ Jer. 31:9.

⁸⁶⁶ Joos. 1:5.

sessien aikana strategiset toimijat ovat tuoneet tulevaisuustyöskentelyyn uusia näkemyksiä ja näkökulmia. Näin strategisten aihoiden, teemojen ja linjausten on ollut mahdollista muovautua ja kehittyä eteenpäin. Kirkossa strategiaprosessit ovat ajallisesti melko pitkiä ja niihin käytetään huomattavasti omaa ja jonkin verran ulkopuolista työpanosta. Panostus prosesseihin halutaan tehdä, koska strategiat koetaan merkityksellisinä, johtamistehtävää tukevinä ja toimintaa ohjaavina.

Löydetyt ominaispiirteet luovat kuvaa osallistavasta, valppaasti toimintaympäristöstä seuraavasta, päämäärätietoisesta ja tulevaisuusorientoituneesta kirkosta. Strategia-ajattelulle tyypilliseen tapaan kirkon strategia-prosesseissa omaleimaisuus ja myönteiset mahdollisuudet nostetaan tietoisesti keskiöön. Strategiadokumentit kuvaavat optimistista tulevaisuutta ja niiden kieli on ihanteiden kieltä.

Tarkasteltaessa strategiaprosessien kautta ilmenevää kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteiden kokonaisuutta voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1) Kirkon strategiat näyttäytyvät yhteisinä unelmina. Tulevaisuuden kirkkoa ja seurakuntaa rakennetaan synodaalisesti ja dialogissa eri toimijoiden kanssa. Strategiaprosessit yhdistävät toisiinsa työntekijöitä ja luottamushenkilöitä, pappeja ja maallikoita. Strategiatyössä rakennetaan yhteisöä ja sanoitetaan merkityksiä. Strategiaprosessi mielletään yhteisenä matkana ja oppimiskokemuksena. Tutkimusjakson aikana prosessien avoimuus on lisääntynyt. Strategiatyö on kehittynyt yhteisölliseen ja moniääniseen suuntaan. Ihmisten arki, yhteisön yhteinen osaa-mispotentialiaali sekä ammattilaisten tietotaito nähdään kirkon strategioiden kasvualustana. Prosesseissa annetaan tilaa erilaisille mielipiteille ja kokemuksille, vaikka lopullisissa strategiadokumenteissa usein päädytään harmonisuuteen, neutraalisuuteen ja yksinkertaistavaan selkeyteen.

2) Strategiaprosessien kuvauksissa korostuu pyrkimys monimutkaisuuksien hallintaan ja varmuuden etsimiseen. Nykytilaa havainnoidaan tarkasti, sitä halutaan ymmärtää laajasti ja vallitsevia käytänteitä arvioidaan kriittisesti. Strateginen työskentely on analyyttistä ja tukeutuu asiantuntijavaltaan. Paikallisten työntekijöiden ja luottamushenkilöiden työ- ja elämäkokemuksen kautta saavuttama tieto jää sivuosaan. Analyyttiseen tietoon pohjautuvien strategisten oivallusten kautta pyritään vastaamaan muuttuvan ja osin arvaamattoman toimintaympäristön haas-

teisiin. Strategia-asiakirjat eivät heijasta kyselyaineistossa esiin nous-
sutta haasteelliseen ja tuntemattomaan tulevaisuuteen liittyvää kriisitie-
toisuutta, epävarmuutta ja neuvottomuutta. Strategiadokumentit pikem-
minkin pyrkivät vahvistamaan jatkuvuuksia ja hallinnan kokemusta.
Strategiaprosesseista puuttuu myös rohkeus murtaa organisaation tavan-
omaisia valmistelu- ja päätöksentekomenettelyjä.

3) Kirkon organisaation eri tasoilla laaditut strategiat eivät liity toisiinsa
velvoittavasti. Kirkon olemus ja organisaatiorakenne eivät mahdollista
hierarkkisen strategiajärjestelmän luomista. Kirkon perustehtävän kiin-
teyden kannalta on olennaista, että kirkossa valintoja tehdään tietoisesti
ja ne muodostavat samaan suuntaan pyrkivän kokonaisuuden. Seura-
kuntien strateginen liikkumavara on osin rajattu esimerkiksi lainsäädän-
nön määrittelemien tehtävien suhteen. Tosiasiallisesti seurakunnilla on
varsin suuri vapaus järjestää toimintansa parhaaksi katsomallaan tavalla.
Kirkon yhteiset strategiat eivät velvoita muita toimijoita tai sido paikal-
lista ratkaisuvalltaa. Seurakuntien itsenäisestä asemasta huolimatta stra-
tegioissa on päädytty samankaltaisiin ratkaisuihin.

4) Kirkollisten strategioiden kieli maalaa ihannekuvia, yksinkertaistaa
ja virittää toiveen muutoksen mahdollisuudesta. Valmisteluprosessien
aikana strategiat ovat muovautuneet kompromissien tuotoksena työryh-
missä ja toimielinten käsittelyssä. Lopputulosta leimaa konsensushenki-
syys. Kielenkäyttö alleviivaa, että kirkon strategiatyössä riskinottamista
ja voimakkaita kannanottoja pyritään välttämään. Kirkon strategia-ajat-
telun ominaispiirteenä selkeys muodossa, tyyliä ja kieliasussa ei mer-
kitse yksiselitteisesti selkeyttä strategian sisällössä. Osa strategioista
liikkuu yleisellä tasolla ja sisältöä voi luonnehtia varsin abstraktiksi.

5) Kirkon strategiatyön juuret kiertyvät syvälle kirkon perustehtävään ja
pastoraaliseen johtamiseen. Strategia-ajattelussa korostuu luottamus
varjelukseen ja johdatukseen. Strategiadokumentit muistuttavat, että
kirkossa Pyhä Henki tekee työtään. Sen tähden myös työn pitkántähtäi-
men suunnittelussa on kyseltävä Jumalan tahtoa. Tietoisuus strategia-
prosessin hengellisestä luonteesta vahvistaa ymmärrystä, että tulevai-
suustyöhön on suhtauduttava vakavasti ja vastuullisesti. Strategioiden
heikko mitattavuus perustuu osin siihen, että asetettujen tavoitteiden
saavuttamisen arvioidaan olevan jossain määrin riippumattomia inhi-
millisistä ponnisteluista. Näiden näkemysten mukaan kirkon työtä ei
voida mitata esimerkiksi tehokkuuden tai vaikuttavuuden mittareilla.

VI YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – kuvaava näkökulma

Tutkimuksessa analyysin tuloksena määrittyi 29 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelua kuvaavaa ominaispiirrettä. Ominaispiirteet ovat erityisiä ominaisuuksia, jotka luonnehtivat kirkon strategia-ajattelulle tyypillisiä seikkoja. Strategia-ajattelun ominaispiirteistä kaksitoista ilmentää kirkon yhteisöidentiteettiä, kahdeksan strategisia valintoja ja yhdeksän strategiaprosesseja. Edellä mainituista ominaispiirteistä kaksi löytyi varsinaisen analyysivaiheen jälkeen kokonaisuuksia tarkasteltaessa.

Tutkimuksen aikaisemmissa luvuissa jokaista ominaispiirrettä ja sen kehitystä on tarkasteltu erikseen. Päälukujen lopussa on tehty johtopäätöksiä kuhunkin yläkategoriaan luokiteltujen ominaispiirteiden kokonaisuudesta. Ominaispiirteitä tarkastelemalla pystytään vastaamaan tutkimuskysymykseen, millaista strategia-ajattelu Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on. Klassisen strategianäkemyksen mukaan strategia on organisaatiossa konkreettisesti olemassa ja käytössä oleva suunnitelma, johon liittyy kirjallinen dokumentti. Tutkimus vahvistaa strategiadokumentin merkitystä strategia-ajattelun perustana. Strategiadokumenttien avulla kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteitä pystytään kuvaamaan melko kattavasti. Kyselyaineisto tukee ja vahvistaa dokumenttien pohjalta tehtyjä havaintoja.

Missionaarisuus kirkon identiteetin perustana

Yhteisöidentiteetti eli yhteisön sisäinen yhteisökuva kertoo, miten ja millaisena yhteisö itse tai yhteisön jäsenet näkevät, kokevat ja tuntevat yhteisönsä. Kirkon yhteisöidentiteetti syntyy jatkuvassa prosessissa, johon vaikuttavat yhtäältä kirkon olemassaolon tarkoitus ja erityislaatu, sen perintö ja uskon sisältö sekä toisaalta yhteiskunnallinen todellisuus.

Tutkimuksen perusteella oman identiteetin ylläpitäminen vaikuttaa olevan kirkolle huomattavan merkittävää perustehtävän hoitamisen kannalta. Erityisesti tämä korostuu kirkon sisäisten ja kirkkoon ulkoapain kohdistuvien muutospaineiden keskellä.

Kirkon missio nähdään pysyvänä, ajasta ja paikasta sekä yhteiskunnan ja kirkon järjestysmuodosta riippumattomana. Strategioissa missio määritellään kokonaisvaltaisesti: missio läpäisee seurakunnan kaikkea elämää ja on jokaisen kristityn elämänmuoto. Sen lisäksi, että missionaarisuus on vahva strategia-ajattelun ominaispiirre itsessään, se heijastuu jossain määrin muiden yhteisöidentiteettiä ilmentävien ominaispiirteiden kautta.

Strategioiden mukaan missio kiteytyy kaste- ja lähetyskäskyssä. Strategiat pyrkivät Raamattu-uskollisuuteen muistuttaessaan siitä, että kirkossa kaiken suunnittelun lähtökohtana on Jeesuksen antama tehtävä. Luterilaisuus ja ekumeenisuus määrittävät kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteiksi: perustehtävänsä toteuttavan kirkon toiminnassa kunnioitetaan luterilaista perintöä ja samaan aikaan ollaan avaran ekumeenisia. Kirkon missionaarisuus näkyy myös lainsäädännössä. Tyypillistä kirkon strategia-ajattelulle on painottaa lainsäädännön kautta korostuvaa kirkon asemaa julkisoikeudellisena yhteisönä.

Kirkon strategia-ajattelussa korostuvat arvosidonnaisuus sekä yhteisöllisyyden ja osallisuuden ihanteet. Strategioiden seurakuntakeskeisyys kiteytyy siinä, että paikallisseurakunta nähdään kristittyjen keskeisimpänä yhteentulemisen ja -kuulumisen muotona. Seurakunta määritellään ”kirkon rakenteen sydämeäksi”. Kirkossa käytävästä jatkuvasta rakennemuutoskeskustelusta huolimatta tutkimus osoittaa, että seurakunnan luonteesta kirkon perusyhteisönä halutaan pitää tiukasti kiinni 2000-luvun kirkossa.

Eskatologisuus tuo merkittävän näkökulman kaikkeen kirkon tulevaisuustyöskentelyyn. Strategioiden mukaan kirkko yliajallisena yhteisönä ei voi pitäytyä ainoastaan ajallisissa tavoitteissa. Silti kirkon strategia-ajattelussa korostuu tähän aikaan vahvasti sidottu diakoninen ja yhteiskunnallinen ulottuvuus. Kirkon tehtäväksi nähdään muuttaa maailmaa. Kirkon strategioissa ekologisuus, luomakunnasta välittäminen ja vastuullisen elämäntavan velvoite nousevat toistuvasti esiin. Kiinnostavaa on, että ympäristötietoisuus nähdään kirkon strategia-ajattelussa ensisi-

jaisesti yhteisöidentiteettiin liittyvänä kysymyksenä, kun esimerkiksi kuntien strategia-ajattelussa se ilmenee lähinnä toiminnallisina valintoina.

Strategioissa kirkko näyttäytyy identiteetiltään taloudellisesti köyhtyvänä kirkkona. Toisin kuin klassisessa strategiamallissa yleensä, kirkon strategiat eivät tähtää taloudellisen voiton maksimoimiseen eikä strategioiden tarkoituksena ole vaikuttaa positiivisesti tuloksellisuuteen. Kirkon voidaan katsoa toimivan markkinoilla, jossa kilpailua ei juuri esiinny. Kirkon strategioissa taloudelliset seikat nousevat esiin lähinnä toimintojen turvaamisen näkökulmasta. Strategioissa ollaan huolestuneita muun muassa seurakuntien mahdollisuudesta palkata ammattitaitoista henkilöstöä, jos talouden kehitys jatkuu ennakoidun kaltaisena. Tutkimustulosten mukaan työntekijäkeskeisyys näyttäytyy kirkon strategia-ajattelun vahvana ominaispiirteenä, vaikka työntekijäkeskeisen toimintakulttuurin ongelmallisuus tiedostetaan.

Tutkimus osoittaa, että kirkon strategia-ajattelulle leimallista on yhteisöidentiteettiin liittyvä säilyttävyyys. Kirkko yrittää eri keinoin vaalia identiteettiään muuttuvassa toimintaympäristössä. Identiteettiä kuvattaessa strategiat perustelevat kirkon olemassaolon oikeutusta. Ne pyrkivät ylläpitämään velvoittavaksi koetusta historiasta nousevia sidonnaisuuksia, turvaamaan kirkon asemaa yhteiskunnassa ja vahvistamaan perinteistä kristillistä arvopohjaa. Yhteisöidentiteetin pysyvyyden arvioidaan lisäävän turvallisuuden tuntoa sekä seurakuntalaisten ja sidosryhmien luottamusta kirkkoon.

Kirkossa huolipuhe kohdistuu usein sellaisiin perusasioihin, joiden säilymisestä ollaan epävarmoja. Toisaalta strategioihin sisältyy ajatus seurakuntayhteisön dynaamisuudesta. Seurakuntayhteisö pysyy kaikissa historian vaiheissa, mutta samaan aikaan se muuttuu, mukautuu ja kehittyy. Muutosten tulisi strategioiden itseymmärryksen mukaan kohdistua valintojen kautta tehtäviin toiminnallisiin ratkaisuihin. Kirkon strategia-ajattelussa korostuu, että yhteisöidentiteetin vakaus mahdollistaa muutoksen toimintatavoissa: vakaus ja muutos eivät ole vastakohtia vaan ne täydentävät toisiaan.

Kirkon strategioissa yhteisöidentiteetin määrittelyt saavat huomattavan painoarvon. Tutkimus osoittaa, että kirkon identiteetti on varsin yhtenäinen, rationaalinen ja selkeä. Missionaarisuus näyttäytyy yhteisöiden-

titeettiä kannattelevana voimana. Tätä kautta halutaan korostaa kirkon erityislaatuisuutta suhteessa muihin organisaatioihin. Strategiat eivät tee näkyviksi kirkon identiteetissä ilmeneviä sisäisiä ristiriitaisuuksia, erilaisia teologisia painoituksia tai arvopohjan moninaisuutta. Kirkon strategia-ajattelua leimaakin konsensushenkisyys. Tutkimuksen ja klassisen strategianäkemyksen mukaan kirkossa strategisiin toimijoihin liitetään yhtenäisysoletus: strategian valmistelijoiden, päätöksentekijöiden ja toteuttajien oletetaan jakavan saman käsityksen strategia-ajattelun yhteisöidentiteettiin liittyvästä perustasta sekä valintojen tarkoituksenmukaisuudesta.

Strategiset valinnat kertovat muutosvalmiudesta

Tutkimuksesta käy ilmi, että kirkon strategia-ajattelu on vahvasti tavoitokeskeistä. Strategioissa asetetaan pitkän aikavälin tulevaisuuteen tähtääviä visioita sekä tehdään linjauksia päämäärien toteutumisen edellyttämästä toiminnan ja resurssien suuntaamisesta. Tämä vahvistaa käsitystä kirkon strategia-ajattelun sitoutumisesta klassiseen strategianäkemykseen⁸⁶⁷. Visioiden kautta kirkon strategia-ajattelu kiinnittyy myös käsitykseen todellisuuden dynaamisuudesta.

Visiot tarkastelevat kirkon, hiippakunnan ja seurakunnan tulevaisuutta niiden omasta, sisäisestä näkökulmasta. Strategiat korostavat visioon sitoutumista. Sitoutuminen tulevaisuuden näkyyn eli visionaarisuus onkin tutkimuksen perusteella kirkon strategia-ajattelun vahva ominaispiirre. Visiosta johdetut valinnat heijastavat pyrkimystä kirkon työn aktiiviseen uudistamiseen. Tutkimuksessa löydettiin visionaarisuuden lisäksi seitsemän valinnoissa ilmenevää strategia-ajattelun ominaispiirrettä, jotka kaikki kiertyvät vision määrittelemään tulevaisuudenkuvaan. Valinnat ovat teologisesti perusteltuja, vastaavat toimintaympäristön haasteisiin ja kuvastavat strategian laatineen organisaation erityistä tehtävää. Huomionarvoista on, että valintojen konkreettisuuden ja rohkeuden taso vaihtelevat merkittävästi.

Strategia-asiakirjat määrittelevät jumalanpalveluksen kirkon omimaksi alueeksi, josta kirkon tunnistaa kirkoksi. Jumalanpalveluskeskeys strategia-ajattelun ominaispiirteenä edellyttää jatkuvaa muuntautumista, jotta se ei etääntyisi ihmisten arkitodellisuudesta. Myös kasteen

⁸⁶⁷ Vertaa esim. Ansoff 1981.

korostus strategisena valintana toistuu koko tutkimusjakson ajan. Pyrkimyksenä on turvata kasteen asema suomalaisten perheiden elämässä. Jumalanpalveluskeskeisyys ja kastelähtöisyys ovat selkeästi yhteisöidentiteetistä nousevia, mutta valintojen kautta ilmeneviä strategia-ajattelun ominaispiirteitä.

Valintoja ilmentävistä strategia-ajattelun ominaispiirteistä vahvistuva jäsentietoisuus näyttäytyy kirkon tulevaisuuden kannalta ratkaisevana kysymyksenä. Tutkimuksen mukaan pitääkseen ja tavoittaakseen jäsenensä kirkon on etsittävä jatkuvasti uusia asiakaslähtöisiä ja laatutietoisia toimintatapoja. Tulokset kertovat, että strategioissa jäsenkäsitys ja jäsenihanne näyttäytyvät varsin aktiivisena. Esimerkiksi lisääntyvää eläkeläisten määrää tarkastellaan lähes yksinomaan potentiaalisen vapaaehtoisuuden näkökulmasta. Kyseisen väestöryhmän kohdalla strategiset linjaukset kohdistuvat nimenomaan vapaaehtoisuuteen eikä ikääntyvien yksinäisyyteen, hoivan tarpeeseen tai eksistentiaalsiin kysymyksiin. Muutoin kirkon strategia-ajattelulle tyypillistä on kuitenkin lähimmäisyyden korostuminen. Strategioiden itseymmärryksen mukaan syvimmältä olemukseltaan lähimmäisyys ei ole kirkon valinta vaan velvollisuus. Kirkon strategia-ajattelua ilmentää myös muuttuvan teknologian hyödyntäminen. Strategiat luottavat, että teknologian avulla voidaan vahvistaa jäsenten ohuita siteitä kirkkoon. Tutkimus osoittaa, että kirkossa on yhteinen tahtotila lisätä panostusta verkkopalveluihin sekä digitaalisten ja interaktiivisten uskon harjoittamisen muotojen kehittämiseen.

Monikulttuurisuuden kysymykset heijastuvat kirkon strategia-ajatteluun. Monikulttuurisuus edellyttää strategioiden mukaan määrätietoista ja jouhevaa yhteistyötä seurakuntien sisällä, niiden välillä sekä eri viranomaisten ja kolmannen sektorin toimijoiden kesken. Kirkon rakenteiden joustavuutta ja uudenlaista asemoitumista yhteiskunnassa edellytetään myös muiden strategisten teemojen kohdalla. Strategiat painottavat, että kirkon on panostettava yhteistyöhön resurssien turvaamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. On huomionarvoista, että kirkon strategioissa ei esitetä selkeitä tavoitteita sille, miten yhteistyötä eri toimijoiden kanssa tulisi rakenteellisesti kehittää. Tutkimuksen perusteella kirkko etsii uutta positiota kansalaisyhteiskunnan toimijana. Strategiat eivät kuitenkaan pohdi, mitä muuttunut asema merkitsisi kirkon identiteetille tai toimintakulttuurille. Tästä näkökulmasta strategioiden yhteistyöhakuisuus ei ole yksiselitteisesti ongelmatonta.

Kirkon strategisten linjausten tekemistä hankaloittavat toimintaympäristön kompleksisuus, valintojen kohteena olevien asioiden monimutkaisuus sekä mielikuvat strategisten valintojen erityisestä merkityksellisyydestä. Tutkimuksessa korostuu, että strategisia valintoja ilmentävät strategia-ajattelun ominaispiirteet nousevat kirkon sanoman ja tehtävän ytimestä. Muovautuessaan kuhunkin aikaan sopivaksi, strategiset valinnat kertovat myös muutosvalmiudesta.

Kirkon strategioissa luotetaan johdatukseen

Tutkimus osoittaa, että Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelussa korostuu luottamus varjelukseen ja johdatukseen. Tulevaisuuteen suhtaudutaan toiveikkaasti. Toiveikkuuden taustalla on näkemys Jumalan lupauksista. Strategioiden mukaan kaikessa kirkon työn suunnittelussa tulee kysellä Jumalan tahtoa. Siksi esimerkiksi rukous näyttäytyy keskeisenä elementtinä strategiatyössä. Strategioissa vakuutetaan, että Jumalalla riittää hyvää tahtoa kirkkoaan kohtaan myös vaikeina aikoina ja vaikeissa tilanteissa.

Toisaalta tutkimuksessa ilmenee, että johdatuksella on perusteltu myös oikeutusta kyseenalaistaa strategiatyö tai olla kokonaan suunnittelematta seurakunnan toimintaa. Ajattelutapa lähestyy teoreettisesta viitekehyksestä tarkasteltuna evolutionaarista strategianäkemystä. Lähestymistapa rakentuu emergenttien strategioiden varaan. Tällöin strategiat kehkeytyvät ilman, että tapahtumien kulkua ennakoidaan järjestelmällisesti.⁸⁶⁸ Yksittäiset strategiset toimijat kirkossa arvioivat, että toimintaympäristön muutoksia ei ole mahdollista ottaa haltuun parhaimmillaan strategiaprosesseilla. Tulevaisuus on joka tapauksessa ennakoimaton ja yksinomaan Jumalan ohjauksessa. Siksi kirkossa olisi panostettava evolutionaarisen näkemyksen mukaisesti ennen kaikkea operatiiviseen toimintaan.

Vaikka strategiaprosesseissa luotetaan johdatukseen, tulevaisuustyöskentely ei näyttäydy pelkästään heittäytymisenä johdatuksen varaan. Tuloksista käy ilmi, että kirkossa strateginen päätöksenteko perustuu klassisen käsityksen mukaisesti huolelliseen valmisteluun, jonka taustalla on analyttinen työskentely. Strategiaprosesseissa käytetään usein apuna ulkopuolisia asiantuntijoita. Asiantuntijavalta täydentää proses-

⁸⁶⁸ Mintzberg & Waters 1985.

sien analyttistä otetta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat klassista käsitystä siitä, että strategian laadinnassa vaaditaan laajaa informaation hankintaa, erilaisten vaihtoehtojen tunnistamista ja arviointia⁸⁶⁹. Strategian tulisi esimerkiksi perustua organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analysoimiseen⁸⁷⁰.

Tutkimuksen teoreettinen tausta korostaa, että strategian valmistelu kuuluu pääosin organisaation johdolle⁸⁷¹. Tulokset kertovat, että kirkossa johtoa edustavat niin luottamushenkilö- kuin virkamiesjohto. Kirkon strategia-ajattelua leimaakin synodaalisuus. Strategioita valmistelevat ja niistä päättävät maallikot ja virkaan vihityt papit yhdessä. Tulevaisuuden kirkkoa ja seurakuntia rakennetaan dialogissa. Strategioiden hyväksymiskäytännöt perustuvat toimielimien tehtävänmäärittelyyn. Strategiaprosesseissa ei ilmene pyrkimystä murtaa organisaation tavanomaisia valmistelu- ja päätöksentekorutiineja. Strategiaprosessi on ohjattu, valvottu ja muodollinen. Klassista lähestymistapaa on kritisoitu rationaalisuuden ja järjestelmällisyyden korostamisesta. Sen on kuitenkin aiemmissa tutkimuksissa arvioitu soveltuvan varsin kivuttomasti osaksi perinteistä julkisen sektorin organisaatorakennetta ja toimintakulttuuria⁸⁷².

Tutkimuksessa esiin nouseva kompromissihakuisuus osoittaa, että strategiaan päätöksentekoon liittyy kirkossa myös systeemille lähestymistavalle ominaisia piirteitä. Päätöksentekijät käyttäytyvät ryhmäpäättöksenteossa tyypillisellä tavalla, jolloin yksityisiä tulkintoja merkityksellisemmäksi nähdään sosiaalisesti muodostuvat yhteiset tulkinnat⁸⁷³. Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että muotoutuvan strategian ei tarvitse olla paras mahdollinen vaan strategian lopullinen sisältö syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja neuvotteluprosessissa.

Klassisen viitekehyksen näkemysten mukaisesti strategiat laaditaan suunnitteluprosessissa valmiiksi ja niiden muotoilua kuvastaa pyrkimys huomattavaan yksinkertaisuuteen strategia-ajattelun kokonaisvaltaisuudesta ja laaja-alaisuudesta huolimatta. Tutkimuksen tarkastelujakson aikana kirkon strategioiden laajuudessa, ulkoasussa, tyyliässä, kielessä ja

⁸⁶⁹ Esim. Bryson 1995, 5.

⁸⁷⁰ Porter 1991, 96–97.

⁸⁷¹ Esim. Bourgeois 1980.

⁸⁷² Esim. Eriksson & Lehtimäki 2000 a.

⁸⁷³ Hookana-Turunen 1998, 491–492.

konkreettisuuden tasossa on päädytty varsin erilaisiin ratkaisuihin. Tästä huolimatta strategioita yhdistää muodon ja kielen selkeys.

Klassisesta strategiamallista poiketen tutkimuksessa käy ilmi, että kirkon strategiadokumenteissa määritellään vain harvoin, millaisilla mittareilla tavoitteiden edistymistä on tarkoitus seurata. Yhdeksi kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määrittyy heikko mitattavuus. Mittareiden luominen on haasteellista osin siksi, että strategiset linjaukset ovat varsin yleisluontoisia. Toisaalta heikko mitattavuus perustuu siihen, että asetettujen tavoitteiden saavuttamisen arvioidaan olevan jossain määrin riippumattomia inhimillisistä ponnisteluista.

Tutkimus osoittaa, että strategiat toimivat kirkon työn suunnittelun ja johtamisen selkärankana 2000-luvun kirkossa. Kirkon yhteisten strategioiden tavoitteena on ohjata kokonaiskirkon toimintaa, painopisteiden asettamista ja kehittämishankkeiden käynnistämistä. Hiippakuntien strategiat linjaavat tuomiokapitulien työtä. Erityisesti strategialla on merkitystä paikallistasolla. Strategia asemoituu seurakunnan ylimmäksi suunnitteluasiakirjaksi ja kirkkoherraa tukevaksi johtamisen välineeksi. Strategiaprosessit kertovat siitä, millainen asema ja merkitys strategioille organisaatiossa annetaan. Tulosten mukaan strategian laadintaprosessi itsessään nähdään kirkon organisaatioissa merkityksellisenä. Strategiaprosessit ovat ajallisesti melko pitkiä ja niihin käytetään huomattavasti työpanosta. Panostus prosesseihin halutaan tehdä, koska strategiat koetaan tärkeinä, johtamistehtävää tukevinä ja toimintaa ohjaavina.

Tutkimuksessa käy ilmi, että kirkon strategiatyön kokonaisuutta leimaa epäsymmetrisyys. Kirkon strategioiden kokonaisuus on runsas ja moninainen. Strategioita laaditaan ja päivitetään eri organisaatiotasoilla jatkuvasti. Kirkon olemus ja organisaatorakenne eivät mahdollista hierarkkisen strategiajärjestelmän luomista. Strategioiden itseymmärryksen mukaan se ei ole myöskään tarpeellista. Lähtökohtana kirkon yhteisissä strategioissa on, että kirkon perustyö tehdään seurakunnissa. Paikallisuus näkyy kuitenkin strategioissa yllättävän vähän. Seurakuntien itsenäisestä asemasta ja keskinäisestä erilaisuudesta huolimatta strategia-ajattelussa näyttäytyvät samat ominaispiirteet. Tulokset osoittavat, että yhteiset strategiat ovat vaikuttaneet sisällöllisesti työalojen, hiippakuntien ja seurakuntien strategioihin. Erityisesti tämä tulee ilmi toisessa aikasarjassa, Meidän kirkko -strategian kohdalla.

Kirkon strategioissa peräänkuulutetaan rohkeutta tulevaisuuden haasteiden kohtaamisessa. Tutkimuksessa kuitenkin selviää, että pääsääntöisesti strategioissa pyritään välttämään riskinottamista ja voimakkaita kannanottoja. Epävarmuuksien ja ennakoimattoman tulevaisuuden edessä etsitään maltillisia ratkaisuja. Kirkon strategia-ajattelu perustuu jatkuvuuksiin ja hallinnan kokemukseen. Strategiadokumentit eivät heijasta kyselyaineistossa esiin noussutta haasteelliseen tulevaisuuteen liittyvää kriisitietoisuutta, epävarmuutta ja neuvottomuutta

Strategioiden toteutusvaihe rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Myös klassisesta strategiateoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna strategian toteutusvaihe tulkitaan strategista suunnittelua ja päätöksentekoa seuraavaksi tekniseksi vaiheeksi, jossa henkilöstöllä eli operatiivisilla toimijoilla on keskeinen rooli. Työntekijöiden toiminnan tulisi olla strategiasta nousevaa. Toteutusvaiheessa organisaation johto ohjaa ja valvoo operatiivisten toimijoiden työtä.⁸⁷⁴

6.2. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – kehityksen näkökulma

Tutkimuksen tarkastelujakson aikana strategiatyö vakiintui ja rutinoitui osaksi kirkon ja sen seurakuntien tulevaisuustyöskentelyä. Strategia-ajattelun kehittymistä voidaan analysoida vertaamalla tutkimuksen aikasarjoja keskenään. Tutkimuksessa esiintyy useita kertoja lause: ”tämä strategia-ajattelun ominaispiirre toistuu kaikissa aikasarjoissa”. Ominaispiirteiden lähemmässä tarkastelussa on havaittavissa monentyyppistä strategia-ajattelun kehittymistä aikasarjojen edetessä, vaikka ominaispiirteet itsessään näyttäytyvät melko pysyvinä. Tutkimuslukuissa 3–5 on tarkasteltu yksittäisten ominaispiirteiden kehittymistä. Tässä luvussa kehittymistä kuvataan kokonaisuudesta käsin.

Yhteisöidentiteettiä ilmentävät strategia-ajattelun ominaispiirteet ovat jo määritelmän perusteella pysyväisluonteisia. Erityisesti missionaarisuutta pidetään kirkon olemassaolon ja toiminnan luovuttamattomana lähtökohtana. Tarkastelujakson aikana ei ole myöskään havaittavissa muutoksia Raamattu-uskollisuudessa, arvosidonnaisuudessa, eskatologisuudessa tai julkisoikeudellisuudessa. Vaikka arvot itsessään ovat var-

⁸⁷⁴ Bourgeois 1980.

sin pysyviä, tutkimus osoittaa, että tutkimuskauden aikana työyhteisöt ja luottamushenkilöt ovat tulleet arvoista entistä tietoisimmiksi. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että monissa seurakunnissa ympäröivän yhteiskunnan arvopohjan muuttuminen koetaan ongelmallisena tai vähintäänkin haastavana.

Pysyväisluonteisista piirteistä huolimatta kirkon identiteetin rakentuminen voidaan nähdä prosessina, joka ei tule koskaan valmiiksi. Pitkässä katsannossa kirkon identiteetistä voidaan löytää erilaisia historiallisia kerrostumia. Vajaan kahdenkymmenen vuoden tutkimusjakso vaikuttaa kuitenkin olevan liian lyhyt tekemään yhteisöidentiteetin muutoksia vahvasti näkyviksi. Näin ollen tutkimuksen perusteella kirkon yhteisöidentiteettiä voidaan luonnehtia varsin hitaasti kehittyväksi.

Toimintaympäristön muutokset luovat paineita kirkon toiminnan sopeuttamiseen uusissa olosuhteissa. Tulokset osoittavat, että keskeiset strategiset valinnat toistuvat aikasarjojen edetessä varsin samankaltaisina. Samat teemat nousevat esiin myös strategioiden pohjalta käynnistetyissä kehittämishankkeissa ja painopistetyöskentelyissä. Ponnisteluista huolimatta monet tilastolliset tunnusluvut strategiaan valintoihin liittyen ovat kirkon kannalta negatiivisia, esimerkiksi jäsenmäärän kehitys, kastettujen osuus syntyneistä ja kirkon järjestämiin tilaisuuksiin osallistuvien määrä. Myöskään rakenteellisiin muutoksiin tähtäävät tavoitteet eivät vaikuta edistyvän vaan niihin palataan aina uudelleen aikasarjojen edetessä. Strategia-ajattelun ominaispiirteet, jotka koskevat työn keskeisiä painopisteitä, eivät ole kehittyneet merkittävästi tarkastelujakson aikana.

Sen sijaan painotukset strategia-ajattelua ilmentävien valintojen sisällä muuttuvat ja kehittyvät. Esimerkiksi jumalanpalveluskeskeisyys strategia-ajattelun ominaispiirteenä vahvistuu ja muuntuu tarkastelujaksojen edetessä. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa jumalanpalveluksesta puhuttaessa korostuvat ihmisten yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet. Toisen aikasarjan strategioissa painottuu jumalanpalvelusten yhteisöllinen luonne. Kolmannen aikasarjan strategiat pitävät tärkeänä yhteistä vastuunkantoa seurakunnasta ja sen jumalanpalveluksesta. Tutkimuksen mukaan jäsentietoisuus saa tarkastelujakson edetessä koko ajan korostuneemman aseman. Muuttunutta jäsentilannetta ei tarkastella tutkimusjakson lopulla enää ainoastaan taloudellisena ja toiminnallisena kysymyksenä vaan tiedostetaan, että se edellyttää kirkolta muun muassa

panostusta ekumeniaan ja uskontojen väliseen dialogiin sekä vuorovai-
kutukseen niiden kanssa, jotka eivät kuulu mihinkään uskonnolliseen
yhteisöön. Huomionarvoista on, että suhtautuminen globalisaatioon ja
monikulttuurisuuteen muuttuvat tutkimusjakson kuluessa alati myönteis-
emmäksi.

Erityisen selkeästi toimintaympäristön vaikutus näkyy teknologian hyö-
dyntämiseen liittyvän strategia-ajattelun ominaispiirteen kohdalla. En-
simmäisessä aikasarjassa uusi informaatioteknologia ja tietoverkot näh-
dään työvälineenä, toisessa aikasarjassa verkko määritetään toimin-
taympäristöksi. Kolmannessa aikasarjassa verkko hahmottuu uskonnol-
liseksi tilaksi, joka on keskeinen kulttuuria ja kaikkia toimintatapoja
muuttava mahdollisuus.

Strategioissa kirkko asemoi itseään suhteessa muihin toimijoihin. Kir-
kon tulevaisuuden kannalta merkittävää on, että yhteistyöhakuisuus li-
sääntyy voimakkaasti tutkimuksen tarkastelujakson aikana. Tutkimus-
tulokset osoittavat, että strategiakausi edetessä tavoitteeksi asetetaan
uudet ja entistä laajemmat yhteistyöverkostot, vaikka yhteistyön muodot
ja syvyys jäävät asiakirjoissa pääsääntöisesti määrittelemättä.

Strategia-ajattelun ominaispiirteiden sisältöä kuvataan asiakirjoissa kul-
lekin ajankohdalle tyypillisellä tavalla. Aikasarjojen edetessä strategia-
dokumenttien muotoilut selkenevät ja yksinkertaistuvat, strategioiden
kokonaispituus lyhenee. Kirkossa on kokemuksen kautta kehittynyt
myös uudenlaisia käsitteitä strategiatyön käyttöön. Tulokset kertovat,
että strategian asema ylimpänä tulevaisuustyöskentelyn asiakirjana on
vahvistunut ja sen ohjaavuus lisääntynyt. Tutkimusjakson aikana kir-
kossa on etsitty strategiselle työskentelylle teologia perusteita. Niitä
ovat muun muassa vastuullisuus kirkon perustehtävän hoidossa, järjen
käyttö luomislahjana ja Jumalan tahdon kyseleminen keskeisenä osana
strategiaprosessia. Strategia-ajattelu on kehittynyt myös siten, että se ai-
kasarjojen edetessä ilmentää entistä vahvemmin luottamusta varjeluk-
seen ja johdatukseen.

Kirkon strategioissa heijastuu strategia-ajattelun yleinen kehittyminen.
Tarkastelujakson aikana strategiaprosessien avoimuus on lisääntynyt.
Kirkon strategiatyö on kehittynyt yhteisöllisempään ja moniäänisem-
pään suuntaan. Lisäksi strategiset linjaukset ovat tulleet lähemmäs työn-
tekijöiden päivittäistä tekemistä ja arkea. Strategian valmisteluprosessi

mielletään enenevässä määrin yhteisenä matkana ja oppimiskokemuksena. Ihmisten arki, yhteisön yhteinen osaamispotentiaali sekä ammattilaisten tietotaito nähdään entistä vahvemmin kirkon strategioiden kasvualustana. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutus työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välillä on tiivistynyt ja noussut merkitykselliseksi. Strategioiden yhteiseen valmisteluun liittyvät piirteet ilmentävät strategiateoreettisesti enemmän prosessuaalista kuin klassista lähestymistapaa. Prosessualistien mukaan strategiatyössä keskiöön nousee organisaation sisäinen, jatkuva kommunikaatio- ja neuvotteluprosessi⁸⁷⁵. Prosessuaalisen lähestymistavan hyötyjen on arvioitu aktivoituvan erityisesti epävakaisissa ja vaikeasti ennustettavissa olosuhteissa⁸⁷⁶. Ennakoinnilla ei ole yhtä merkittävää roolia kuin klassisessa suunnittelumallissa. Tutkimuksessa tämä näkyy esimerkiksi siinä, että strategioiden taustanalyysit ovat lyhentyneet ja vähentyneet. Painopiste on osin siirtynyt analyysistä kokeilutyypiseen toimintaan. Edellä kuvatusta huolimatta tutkimuksen mukaan kirkossa strategiaprosessit koostuvat selkeästi kolmesta osasta: valmistelusta, päätöksenteosta ja toteuttamisesta.

Kirkkohallitus ja hiippakunnat ovat koko tutkimusajan kannustaneet seurakuntia strategioiden laadintaan. Ne ovat tarjonneet tukeaan strategiseen työskentelyyn ja sen kehittämiseen. Strategisuus näkyy entistä voimakkaammin seurakuntien johtamisessa ja arjen työssä. Kokemukset strategisesta työskentelystä ovat pääosin myönteisiä. Tutkimus osoittaa, että Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa strategia-ajattelu on kehittynyt merkitykselliseksi tavaksi hahmottaa seurakuntien toiminnan suunnittelua ja johtamista.

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat 2000-luvulla muuttuneet entistä monimutkaisemmiksi ja vaikeammin hallittaviksi. Tämä koskee myös kirkkoa ja sen seurakuntia. Siksi klassista strategiateoreettista lähestymistapaa on tarkasteltava uudessa valossa. Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että teoreettiset lähestymistavat eivät näyttäydy toisistaan irrallisina vaan sekoittuvat toisiinsa ja täydentävät toisiaan. Strategianäkemykset ovat osin monitulkintaisia ja vaikuttaisi siltä, että lähestymistavat saavat erilaisen painoarvon eri aikoina ilman, että kyseessä olisi johdonmukainen kehitys kohti parempaa strategiateoriaa⁸⁷⁷. Kuten

⁸⁷⁵ Whittington 1993, 22–27; Sotara 1996, 178–181.

⁸⁷⁶ Sotara 1996, 237.

⁸⁷⁷ esim. Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas 2011.

edellä on todettu kirkon strategia-ajattelussa on havaittavissa vahvan klassisen lähetystavan lisäksi piirteitä myös prosessuaalisesta, systeemisestä ja evolutionaarisesta lähestymistavasta.

6.3. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – arvioiva näkökulma

Tässä luvussa pohditaan kootusti kolmatta tutkimuskysymystä eli sitä, mihin seikkoihin tutkimuksen mukaan on tarpeellista kiinnittää huomiota arvioitaessa strategia-ajattelun haasteita ja mahdollisuuksia Suomen evankelis-luterilaisen kirkon viitekehyksessä. Millaisia esteitä ja edistäviä tekijöitä strategia-ajattelulle muodostavat kirkon olemuksesta nousevat erityispiirteet kuten seurakuntayhteisön hengellinen luonne, johtamisen omaleimaisuus, kirkon monitasoinen organisaatorakenne, kirkolliset päätöksentekojärjestelmät, hallinnon teologia tai vakiintunut toimintakulttuuri?

Kirkossa suhtautuminen strategiatyöhön on osin ristiriitaista. Ristiriitaisuus nousee esiin tutkimuksessa, esimerkiksi merkityksellisyyttä ja luotamusta johdatukseen käsiteltäessä. Tutkimus kertoo, että strategia-ajattelun hyödyt ja haitat voidaan arvioida eri tavoin. Jonkin verran kriittistä keskustelua strategiatyön mielekkyydestä ja strategisen johtamisen mahdollisuuksista kirkossa käytiin tutkimusjakson aikana myös julkisuudessa. Esimerkiksi hiippakuntadekaani Kaarlo Kalliala nosti esiin strategioiden laadinnan ongelmakohtia Pappisliiton Crux-lehdessä. Kriitiikin kärki kohdistui kirkon yhteisten strategioiden yleisluonteisuuteen, kirkon organisaation kerroksellisuuden vaikutuksiin strategiatyössä sekä seurakuntien itsenäiseen asemaan oman toimintansa suunnittelussa.⁸⁷⁸ Päätoimittaja Simo Repo puolestaan totesi Esse-lehdessä, että kirkon strateginen johtaminen on hukassa. Hän kritisoi erityisesti sitä, ettei kirkko seuraa omien strategisten tavoitteidensa toteutumista.⁸⁷⁹

⁸⁷⁸ Crux 4/2008.

⁸⁷⁹ Seurakuntalehti Esse 17.3.2011. Kuntien strategiatyön tarpeellisuudesta on käyty samalla tapaa keskustelua koko 2000-luvun ajan. Esim. Heikki Helin ja Sakari Möttönen analysoidessaan suurten kaupunkien strategioiden yhtäläisyyksiä ja eroja esittävät varsin kriittisiä näkökulmia siihen, onko kuntastrategioiden nykymuotoinen laatiminen tarkoituksenmukaista. Uudenlainen strategiatyö on heidän näkemyksensä mukaan vaikeasti sovellettavissa kuntien hierarkkisiin rakenteisiin, koska se edellyttäisi tilanne- ja tarvelähtöistä, jatkuvasti muuntuvaa vuorovaikutusta eri toimijoiden kanssa. Helin & Möttönen 2012, 133, 140–143.

Tutkimuksessa selvisi, että kirkon monipolvinen organisaatorakenne on haaste strategiselle työskentelylle. Yleisesti on todettu, että mitä monimutkaisempi on organisaatorakenne, sitä hankalampaa on yhteisen kokonaisstrategian luominen ja toteuttaminen⁸⁸⁰. Kirkko, sen hiippakunnat ja seurakunnat muodostavat kokonaisuuden, jonka osat ovat periaatteessa toisistaan riippumattomia, mutta samanaikaisesti kytkeytyvät toisiinsa monin eri tavoin. Organisaatiotasojen keskinäiset suhteet eivät näin ollen ole yksiselitteisiä. Hierarkkista velvoittavuutta ei strategioiden välille synny. Suunnittelujärjestelmä näyttäytyy hajanaisena ja hallitsemattomana. Strategioiden kokonaisuus jää pirstaleiseksi. Lisäksi kirkon ja seurakuntien käytännön työ muodostuu usein itsenäisistä työmuodoista. Työmuotojen toimintaa ohjaavat erilaiset strategiat, jopa erilainen lainsäädäntö ja erilaiset korostukset arvopohjassa. Työmuodot saattavat strategisessa työskentelyssä keskittyä oman työnsä merkittävyyden korostamiseen ja omien resurssien turvaamiseen. Tällaisessa sisäisessä kilpailutilanteessa kokonaisuus ja yhteinen näky jäävät vääjäämättä taka-alalle.⁸⁸¹

Kirkon suunnittelujärjestelmä muodostuu monista elementeistä. Seurakunnan toimintaa ohjaavat vuosisuunnitelmat, kolmivuotissuunnitelmat ja strategiset suunnitelmat. Kokonaisuudessa riskinä on strategisen ja operatiivisen toiminnan erottaminen toisistaan siten, että operatiivinen työ näyttäytyy arvoltaan vähäisempänä⁸⁸². Tällöin strategiatyön onnistumiselle ei ole edellytyksiä, sillä käytännössä strategia voi toteutua vain arjen työn kautta. Huomionarvoista on myös se, että tutkimuksen mukaan muuttuvassa toimintaympäristössä kirkon arkityötä leimaa usein epävarmuus ja huolestuneisuus, vaikka strategiadokumentit suhtautuvat kirkon tulevaisuuteen varsin myönteisesti. Tutkimus osoittaa, että kirkollisten strategioiden kieli maalaa ihannekuvia, yksinkertaistaa ja virittelee toiveen muutoksen mahdollisuudesta. Strategioiden uskottavuus murenee, jos kuilu arkikokemuksen ja strategioissa visioidun tulevaisuuskuvan välillä kasvaa liian suureksi.

Tutkimuksessa nousi painokkaasti esiin, että kirkon strategia-ajattelu nojautuu vahvaan yhteisöidentiteettiin. Tämä voidaan arvioida joko

⁸⁸⁰ Quinn 1992, 5.

⁸⁸¹ Heikki Rannisto on todennut, että kuntien sisäinen organisaation hajanaisuus synnyttää strategisen suunnittelun näkökulmasta vastaavan monikerroksellisen strategiakentän eturistiriitoineen. Rannisto 2005, 13, 76.

⁸⁸² Aula & Mantere 2005, 110–111.

vahvuudeksi tai heikkoudeksi. Yhtäältä vahva yhteisöidentiteetti auttaa selviämään vaikeista muutostilanteista, luo pysyvyyttä ja turvallisuutta sekä lisää yhteisöllisyyden tuntoa. Yhteisöidentiteetin avulla luodaan sosiaalista integraatiota jäsenistöltään monimuotoisessa kirkossa. Identiteetin voima on näin ollen sisään sulkevaa. Toisaalta identiteetin voima voi olla myös kahlitsevaa ja ulkopuolelleen sulkevaa. Tällöin yhteisöidentiteetin piirteet estävät yhteisöön kuulumattomien tai ulkokehällä olevien liittymisen ryhmän yhteyteen. Sulku kohdistuu usein niihin, joita ei toivota jäseniksi: vihollisiin, vastustajiin ja kilpaileviin ryhmiin. Yhteisöidentiteetin ulos sulkeva voima voi olla myös tiedostamatonta, jolloin se kohdistuu sellaisiin henkilöihin tai ryhmiin, joita ei tietoisesti haluttaisi sulkea yhteisön ulkopuolelle.⁸⁸³

Viime aikaisessa keskustelussa on noussut esiin kirkon jäsenistön näkemys kirkon yhteisöidentiteettiin liittyvissä kysymyksissä. Kirkkoon on muun muassa peräänkuulutettu vahvempaa Raamattu-uskollisuutta tai rakkaudellisempaa arvopohjaa. Osa jäsenistä kokee, että heidän on vaikea identifioitua osaksi kirkkoaan. Tutkimus herättää kysymyksen: voiko kirkon toimintaympäristössä tapahtua sellaisia muutoksia, jotka vaativat, että myös yhteisöidentiteetin keskeiseksi ja pysyviksi määritellyt piirteet muuttuvat tai tulevat tulkituiksi uudella tavalla? Onko mahdollista, että kirkon yhteisöidentiteetti olisi enemmän jäsenkuntansa näköinen eli monimuotoisempi?

Tutkimuksen mukaan kirkon strategiatyössä on tiedostettu, että asiantuntemattomuus johtaa vaihtoehtomuuteen. Asiantuntijuus ja asiantuntijavalta eivät rajoitu ainoastaan yksittäisille asiantuntijoille tai suppealle ryhmälle. Näin strategiaprosesseissa erilaisen osaamisen arvostus tunnustetaan ja tunnustetaan. Se jakautuu strategiaa valmistelevia henkilöitä ja strategisia päättäjiä laajemmalle. Laaja-alaisuutta asiantuntijudessa voidaan pitää yhtenä kirkon strategia-ajattelun vahvuutena.

Strategia-ajattelua pystytään hyödyntämään vain, jos organisaatiosta itessään löytyy strategia-ajatteluun kykeneviä ja siihen sitoutuneita ihmisiä. Strategiakirjallisuudessa arvioidaan, että strateginen osaaminen erottaa huippujohtajat hyvistä johtajista⁸⁸⁴. Strategia-ajattelussa vaadittavat kyvyt voidaan jakaa kolmeen luokkaan: klassiset kyvyt, vuorovaikutuskyvyt ja ammatilliset kyvyt. Klassiset kyvyt sisältävät kyvykkyys-

⁸⁸³ Durkheim 1985 [1897]; Kaunismaa 1997, 228.

⁸⁸⁴ Kamensky 2000a, 153.

den kokonaisuuksien, tulevaisuuden ja toimintaympäristön hahmottamiseen sekä tiedonhankintaan, tavoitteiden asettamiseen ja vaihtoehtojen punnitsemiseen liittyvät kyvyt. Vuorovaikutuskykyihin lukeutuu keskustelu- ja kuuntelutaidot, kyky aistia erilaisia tarpeita sekä viestintä- ja motivointikyvyt. Ammatillisissa kyvyissä on kyse oman toimialan tuntemisesta sekä kyvystä hallita päätöksentekomenetelmät ja yleiset johtamistavat. Merkittävämpää kuin huippujohtajan ihannekuvan täyttäminen on kuitenkin tietoinen pyrkimys strategiseen ajatteluun.⁸⁸⁵ Kirkossa on viime vuosikymmeninä panostettu merkittävästi johtamiskoulutukseen. Koulutukseen sisältyy muun muassa omaleimaisten kirkollisten johtamiskäytäntöjen luominen, kirkollisen työyhteisökulttuurin piirteiden tunnistaminen ja strategisen ajattelun vahvistamisen. Tutkimus osoittaa, että kirkosta löytyy valmiutta sitoutua strategia-ajatteluun. Toisaalta tutkimuksen tulokset paljastavat strategiseen työskentelyyn tarvittavan lisää koulutuksellista tukea. Kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteiden tiedostaminen haastaa johtamiskoulutuksen sisältöjen kehittämiseen.

Kyvykkäiden johtajien löytyminen ja kouluttaminen ei kuitenkaan yksistään riitä. Strategiatyötä on tarkasteltava enenevässä määrin paitsi seurakuntayhteisön myös yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Ihmiset muodostavat väistämättä erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja strategioista. Strategisen työskentelyn tehtävänä on johdattaa työntekijöitä pohtimaan oman työnsä merkityksellisyyttä osana suurempaa kokonaisuutta. Aiempien tutkimusten mukaan organisaatio on mahdollista saada toimimaan tehokkaammin kaikilla olemassa olevilla resursseillaan, jos työntekijät hahmottavat oman tehtävänsä osana kokonaisuutta⁸⁸⁶.

Mikäli strategiatyö etäännyy liiaksi työntekijöiden suorittamasta käytännön työstä, ilmeisenä riskinä on, että strategiset tavoitteet jäävät saavuttamatta. Tällöin työntekijät yrittävät ottaa muutoksen haltuun strategisten päämäärien ja tavoitteiden sijasta nykyisyydestä käsin, oman työnsä kautta. Lopputuloksena saattaa olla ristiriita, jonka seurauksena jaettu kieli ja yhteinen ymmärrys muutoksen suunnasta ja tarpeesta jäävät ohueksi.⁸⁸⁷ Kirkon työyhteisöiden kaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa strategiakäytäntöjen dialogisuus, osallistavuus ja strategiatoimi-

⁸⁸⁵ Sotarauta 1996, 188-189, 191.

⁸⁸⁶ Esim. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 21-24.

⁸⁸⁷ Corley 2004.

joiden tasa-arvoisuus ovatkin välttämättömiä strategia-ajattelun syvällisen juurruttamisen ja jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että kirkon hierarkkiset rakenteet, traditionaaliset käytännöt ja vaikiintunut toimintakulttuuri eivät lähtökohtaisesti tue strategista moniäänisyyttä⁸⁸⁸.

Onnistunut strategiatyö edellyttää julkisyhteisöltä sisäisen yhteistoiminnan lisäksi strategisia kumppanuuksia. Yksi kirkon strategia-ajattelun sisällöllinen vahvuus on yhteistyöhakuisuudessa ja vuorovaikutuksellisuudessa eri sidosryhmien kanssa. Strategioissa korostuu pyrkimys toimia verkostoituneesti. Varsinainen strategiatyö rajautuu kuitenkin pääsääntöisesti organisaation sisälle: luottamushenkilöiden, työntekijöiden ja osin seurakuntalaisten keskuuteen. Sidosryhmiä saatetaan kutsua esimerkiksi keskustelutilaisuuksiin, mutta niiden rooli on kokonaisuudesta käsin tarkasteltuna varsin kapea. Kirkon strategiat asettavat tavoitteita yhteistyön suhteen, mutta eivät peilaa sitä, millä tavoin muut yhteisöt ja toimijat voisivat jäsenyä kiinteämmin kirkon, hiippakunnan tai seurakunnan strategiseksi kumppaneiksi. Aiempien tutkimusten mukaan strateginen kumppanuus tuottaa lisäarvoa molemmille tai kaikille toimijoille sitoessaan kumppaneiden resurssit ja osaamisen toisiaan täydentäväksi kokonaisuudeksi⁸⁸⁹. Kumppanuuksissa yhteinen tahtotila, luottamus, avarakatseisuus ja toisiaan tukevat toimintamallit ovat merkittäviä tekijöitä⁸⁹⁰. Tutkimuksessa esiin nouseva yhteistyötarpeen tiedostaminen luo hyvän pohjan myös syvempien strategisten kumppanuuksien syntymiselle tulevaisuudessa.

Strategiatyössä on etsittävä uusia tapoja hahmottaa organisaation olemassaoloa. Kirkon normatiivisesta luonteesta johtuen seurakunnilla on tietty tunnustuksellinen, toiminnallinen, hallinnollinen ja taloudellinen yhtenäisyys. Tosiasiallisesti seurakuntien strateginen liikkumavara on varsin suuri. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että strategioissa tehdään rohkeita linjauksia, mutta vain tietyistä toiminnallisista valinnoista. Pääosin kirkon strategiadokumenteista ilmenee, että varovaisin askelin

⁸⁸⁸ Aiemmassa tutkimuksessa on tehty saman tyyppisiä johtopäätöksiä. Osallistavista pyrkimyksistä huolimatta perinteiset klassisen strategianäkemyksen mukaiset käytännöt saavat strategiaprosesseissa merkittävän roolin. Vaikka osallistumisen ideaali toteutuisi, se tapahtuu johdon määrittelemän reunaehdoin. Katso esim. Laine, Katila & Salmi 2017, 111, 115–116.

⁸⁸⁹ Ståhle ja Laento 2000, 93–103; Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 92–105; Kaira & Lahtiluoma 2018, 37–39.

⁸⁹⁰ Lahtiluoma & Turunen 2011, 53.

eteneminen nähdään turvallisempänä kuin suurten päätösten tekeminen. Päätäjissä vaikuttaa olevan aina niitä, joille strategisten uudistuksien ajankohta on väärä. Toiset puolestaan eivät halua tehdä päätöksiä puutteellisen tulevaisuustiedon varassa. Joillekin vaihtoehtoisia etenemisreittejä on liikaa. Konkreettisista yksityiskohdista ja lähitulevaisuuden haasteista on helpompi keskustella ja kirjoittaa, koska ne ovat kohtuullisen yksinkertaisia hahmottaa ja käsitellä. Lisäksi esimerkiksi tarve miellyttää koko laajaa jäsenkuntaa kaventaa halukkuutta tehdä selkeitä strategisia linjauksia. Vaikka suoranaista muutosten vastustamista tai vastuunpakoilua ei tutkimuksessa löytynyt, strategiat jäivät monesti edellä kuvatuista syistä nykytilaa ylläpitäviksi, yleisluonteisiksi ja kapea-alaisiksi. Yleisesti on arvioitu, että strategiatyössä pitäydytään mielellään sellaisissa suunnitelmissa, jotka sisältävät vähemmän riskejä, ovat nopeammin toteutettavissa ja tuntuvat helpommin hallittavilta⁸⁹¹. Tutkimuksen pohjalta vaikuttaa siltä, että rohkeuden puute kaventaa strategia-ajattelun mahdollisuuksia kirkossa.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että uskonnollisten instituutioiden sanoman sisältö korostuksineen nousee usein vahvasti traditioista ja perinteistä, mutta toisaalta uskonnolliset instituutiot arjessaan elävät jatkuvassa vuorovaikutuksessa muuttuvan yhteiskunnan kanssa⁸⁹². Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että vuorovaikutuksesta syntynyt uudistuminen näkyy käytännössä varsin pitkällä viiveellä. Strategisen ketteryuden sijasta kirkon tulevaisuustyöskentelyä leimaa muutoshitaus. Tutkimus osoittaa, että visioiden saavuttaminen ja muutosten toteuttaminen kirkossa toteutuvat varsin pitkäkestoisten ponnistelujen jälkeen. Osin syynä hitauteen on aiemmin mainittu identiteetin pysyvyys, kirkon monipolvinen organisaatorakenne ja rohkeuden puute. Lisäksi hitautta aiheuttaa valittujen menettelytapojen monimutkaisuus ja byrokraattisuus. Strategian laadintaprosessit itsessään saattavat kestää jopa useamman vuoden. Lisäksi ajan tai resurssien puute siirtävät usein strategisten linjausten toimeenpanoa. Nopeiden muutosten toimintaympäristössä muutoshitaus on ongelma. Vuorovaikutusta muuttuvan yhteiskunnan kanssa olisi vahvistettava siten, että megatrendit ja heikot signaalit tunnistettaisiin ajoissa. Osana strategista työskentelyä olisi edistettävä nopeaan reagoimiseen ja jatkuvaan uudistamiseen tähtäävää ketterää

⁸⁹¹ Kamensky 2000a, 146.

⁸⁹² Esim. Yeung 2006, 55–57.

kokeilukulttuuria⁸⁹³. Tätä kautta kirkolla olisi mahdollisuus tarttua joustavasti toimintaympäristön synnyttämiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Huomionarvoista on, että hitaus vaikuttaa usein kehittämistä alentavasti.

Kaikessa päätöksenteossa, sen valmistelussa ja toimeenpanossa on mukana sekä kognitiivinen että emotionaalinen ulottuvuus⁸⁹⁴. Strategia-ajattelu on syvimmiltään luova prosessi, jota ei pitäisi liiaksi rajata tiukalla systematiikalla. Strategisessa työskentelyssä on usein tehtävä ratkaisuja intuitiivisesti. Tutkimus osoittaa, että kirkon strategia-ajattelussa vahvoina piirteinä ilmenevät analyttisyys, systemaattisuus ja loogisuus. Ne eivät aina johda parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun, sillä kaikkia valintoja ei todellisuudessa prosessoida järjellä ja järjestelmällisesti vaan ne tehdään tunnesävytteisesti, arvojen ja emotionoiden pohjalta⁸⁹⁵.

Strategian ja tunteiden välistä yhteyttä on ryhdytty tutkimaan vasta tämän tutkimuksen tarkastelujakson jälkimmäisellä puoliskolla⁸⁹⁶. Näissä tutkimuksissa on todettu, että tunteet vahvistavat tai heikentävät strategian toteutumista. Myönteinen kierre voi syntyä, jos työntekijät ovat ylpeitä organisaatiostaan, kokevat vuorovaikutussuhteet turvallisina ja kokevat työstään mielihyvää. Kielteinen kehä lähtee liikkeelle epäonnistumisen pelon kasvusta, vuorovaikutuksen puutteesta ja turhautumisen lisääntymisestä. Sekä myönteinen että kielteinen kierre heijastuvat strategian toteutumiseen.⁸⁹⁷ Järjen ja tunteen tasapainottelu strategisessa työskentelyssä ei ole kuitenkaan yksiselitteistä. Joidenkin yhteisöjen kohdalla analyttisyyden arvellaan olevan parempi lähestymistapa, toisilla taas kompleksisuuden.⁸⁹⁸ Rationaalisuuden ja intuitiivisuuden yhdistäminen tuo lisähaasteen strategiatyöhön. Tutkimuksessa selviää, että kirkon strategiatyössä on sekä järjellä että tunteella tulkittavia sävyjä.

⁸⁹³ Kokeilukulttuuria julkisyhteisöissä on tutkinut mm. Stenvall 2017. Hänen mukaansa parhaiten kokeilut vaikuttaisivat onnistuvan silloin, kun ne ovat strategiapurteisia ja vievät toimintakulttuuria samaan suuntaan kuin muu kehittämistoiminta. Stenvall 2017, 41–44.

⁸⁹⁴ Aaltio 2007, 85–86.

⁸⁹⁵ Etzioni 1988, 125–150.

⁸⁹⁶ Juuti 2007a, 13–14. Tunteiden merkityksestä työelämässä on ylipäänsä melko vähän tutkimustuloksia. Ropo ym. 2005, 98. Organisaation tunnetilan on kuitenkin katsottu luovan kontekstin erityisesti strategiselle johtamiselle. Juuti & Luoma 2009, 143–147.

⁸⁹⁷ Juuti 2007a, 25–26.

⁸⁹⁸ Luoma 2007, 43.

Tutkimustulokset osoittavat, että kirkon hengellinen luonne ja siihen liittyvät suunnittelun ja johtamisen erityispiirteet nousevat vahvasti esiin kirkon strategia-ajattelussa. Kristillinen toivo perustuu siihen, että tulevaisuus on nykyisyyttä parempi. Strategiat muistuttavat Pyhän Hengen kirkkoa uudistavasta voimasta. Missionaarisuus, kristillinen arvopohja, eskatologisuus, päätöksenteon synodaalisuus sekä luottamus varjelukseen ja johdatukseen ovat kirkon strategia-ajattelun keskeisiä elementtejä. Kirkon strategisessa johtamisessa korostuu pastoraalinen elementti. Kirkkoherra nähdään strategiaprosessissa erityisesti teologisen asiantuntijana ja pappisviran edustajana⁸⁹⁹. Tietoisuus strategiaprosessin hengellisestä luonteesta vahvistaa ymmärrystä, että tulevaisuustyöhön on suhtauduttava vakavasti ja vastuullisesti. Edellä mainittuja kirkon strategia-ajattelulle ominaisia piirteitä voidaan pitää merkittävinä kirkollista strategiatyötä mahdollistavina ja edistävinä seikkoina. Vain sellainen strategiaprosessi, joka ottaa huomioon kirkon hengellisen ja yhteisöllisen erityisluonteen, on kirkon näkökulmasta uskottava. Myös strategisen työskentelyn malli on pystyttävä perustelemaan teologisesti.

Lopuksi on syytä tarkastella, mitä strategioihin jätetään kirjoittamatta. Kirkon strategiat vaikenivat muun muassa kirkon ja valtion välisen suhteen tarkastelusta sekä kirkon julkisoikeudellisen aseman mahdollisesta muutoksesta tulevaisuudessa ja sen välittömistä vaikutuksista. Strategioista ei löydy myöskään kirjauksia teologisista kysymyksistä, jotka selkeästi jakavat jäsenkunnan näkemyksiä. Strategiat eivät ota kantaa esimerkiksi sukupuolten väliseen tasa-arvoon tai vuonna 2017 voimaan tulleen avioliittolain seurauksiin kirkossa. Käsittelemättä jääviä teemoja yhdistää niiden laajuus, ennakoimattomuus ja hallitsemattomuus. Osin kysymykset ovat sellaisia, joihin kirkko voi vain rajoitetusti itse vaikuttaa. Yleisesti on arvioitu, että onnistuneen strategiatyöskentelyn perustana on yhteinen tahtotila⁹⁰⁰. Jos tiedetään, että yhteinen tahtotila on hankalasti löydettävissä, kiperät kysymykset mieluummin sivuutetaan kuin tartutaan niihin. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että kirkon strategiat pyrkivät konsensukseen myös jättämällä tiettyjä teemoja strategioiden ulkopuolelle.

⁸⁹⁹ Kirkkoherran roolin muotoutuminen strategiatyössä nimenomaan pappisviran edustajaksi on kiinnostava sikäli, että esimerkiksi seurakuntien rakennemuutosprosesseissa kirkkoherra nähdään ennen kaikkea työyhteisön hallinnollisena johtajana. Virta 2010, 76–79.

⁹⁰⁰ Kamensky 2000a, 145.

Tutkimuksessa tarkastelluissa strategioissa menneisyys ja tulevaisuus kietoutuvat kiehtovalla tavalla toisiinsa. Strategia-ajattelussa mahdollisuus ymmärtää tulevaisuutta avautuu paradoksaalisesti tarkastelemalla menneisyyttä ja nykyhetkeä⁹⁰¹. Kirkon strategia-ajattelussa myös haasteet ja mahdollisuudet liittyvät kiinteästi toisiinsa. Kuten edellä on kuvattu, samat strategia-ajattelun ominaispiirteet saattavat näyttäytyä sekä mahdollistajina ja innostajina että muutoksen jarruina ja innovatiivisuuden kahlitsijoina. Tarkastelun näkökulmasta riippuen ne voivat edistää tai luoda esteen tulevaisuuteen varautumiselle.

6.4. Tutkimuksen arviointi ja haasteet jatkotutkimukselle

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelusta, sen kehittymisestä 2000-luvulla sekä strategia-ajattelun haasteista ja mahdollisuuksista kirkossa. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on kooltaan suuri ja historiallisesti merkittävä toimija suomalaisessa yhteiskunnassa. Kirkon strategia-ajattelua ja sen kehittymistä ei ole tutkittu kokonaisuutena. Tämä tutkimus täyttää strategia-ajattelua koskevassa tutkimuksessa olevaa aukkoa paitsi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon näkökulmasta myös osana julkisoikeudellisten yhteisöjen strategioiden kokonaisuutta ja koko kansallista strategiakenttää.

Strategiadokumenttien valinta pääasialliseksi tutkimusaineistoksi mahdollisti neljän organisaatiotason ja kolmen aikasarjan yhtäaikaisen käsittelyn. Mikäli tutkimusaineisto ja analyysimenetelmät olisivat olleet toisenlaisia, joko tutkittavia organisaatiotasoja, kohdeorganisaatioiden määrää tai tarkasteltavia aikasarjoja olisi pitänyt vähentää. Tutkimusaineiston laajuus vaikuttaa erityisesti tulosten yleistettävyyteen. Aineiston voidaan arvioida olevan riittävän laaja tehtyjen johtopäätösten esittämiseen. Valittua tutkimusasetelmaa voidaan pitää näin ollen kokonaisuuden kannalta perusteltuina.

Teoreettisen pohjatyön jälkeen, tutkimuksen perusratkaisuja pohdittaessa päädyttiin valintaan, että tutkimuksessa huomio kiinnitetään klassisen perinteen mukaisesti strategiadokumenttien sisältöön, dokumenttien kuvauksiin strategiaprosesseista sekä strategiseen päätöksentekoon.

⁹⁰¹ Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 411; Pauni 2013, 6.

Kyselyaineisto täydentää ja rikastuttaa kuvaa strategia-ajattelun ominaispiirteistä. Dokumentti- ja kyselyaineisto vahvistivat toisiaan. Tutkimuksessa on erikseen mainittu, mikäli niiden välillä oli selkeitä näkemyksiä tai painotuseroja. Aineiston valinnalla on vaikutuksensa tutkimuksen tuloksiin. Strategiadokumentit ovat aina kompromissien tulosta. Pelkästään yksittäisten ihmisten näkemyksiä tarkastelemalla lopputulos olisi voinut näyttäytyä kärjekkäämpänä.

Sisällönanalyysi on väline luoda tutkimusaineiston pohjalta kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa⁹⁰². Jälkikäteen tarkasteltuna teoriaohjautuvan sisällönanalyysin valitseminen tutkimusmenetelmäksi osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Sen turvin sekä teoreettinen viitekehys että aineisto saivat tarvitsemansa tilan tutkimuksessa ja molempia pystyttiin käyttämään riittävässä laajuudessa.

Tässä tutkimuksessa reliabiteetti ilmaisee, miten toistettavasti ja luotettavasti tutkimus kuvaa strategia-ajattelun ominaispiirteitä. Toistettavuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi sisällönanalyysin eri vaiheet on pyritty tekemään huolellisesti ja luokittelut on tutkijan toimesta tarkastettu kahdesti. Analyysin toteutus on kuvattu mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Toisen tutkijan suorittamaa toistoluokittelua ei ole tehty. Tämä olisi osaltaan lisännyt tutkimuksen luotettavuutta, mutta olisi muutoin ollut epätarkoituksenmukaista aineiston laajuudesta, mutta erityisesti sen monikerroksellisuudesta johtuen. Tutkimusasetelma on kuitenkin rakennettu siten, että se on toistettavissa.

Tutkijan asemaa suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja kohdeorganisaatioihin on tarkasteltu luvussa yksi. Tutkijan asemoituu marginaaliseksi sisäpiiriläiseksi. Siksi tutkimuksen aikana erityistä huomiota on kiinnitetty paitsi luokittelun ja analyysin tarkkuuteen myös kriittisyyteen ja puolueettomuuteen. Tutkimuksen pätevyys näyttäytyy usein uskottavuutena ja vakuuttavuutena. Tämän tutkimuksen validiteetin näkökulmasta voidaan todeta, että johtopäätökset perustuvat suoraviivaisesti aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan. Tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti on syytä huomioda, että tutkimuksen tulokset ovat syntyneet tietyssä aikana ja tietyissä paikoissa, eivätkä siten ole suoraan yleistettävissä tai siirrettävissä erilaiseen kontekstiin. Kriittisesti arvioiden tutkimuksen

⁹⁰² Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96.

luoma kuva ja ymmärrys kirkon strategia-ajattelusta ei voi olla täydellinen. Tutkimuksen tuloksista on kuitenkin löydettävissä monia liittymäkohtia tutkimuksiin, joita on aiemmin tehty eri julkishallinnon organisaatioissa. Näin ollen tuloksista johdettujen päätelmien voidaan arvioida olevan luotettavia.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa ja syventää ymmärrystä strategia-ajattelun luonteesta kirkossa. Kirkollisen strategia-ajattelun kehittämisen kannalta tutkimus on perustutkimusta kuvatessaan kirkon strategia-ajattelun itseymmärrystä ja peilattaessaan sitä teoreettiseen viitekehykseen. Tehdyjä havaintoja on jatkossa mahdollista soveltaa kirkon ja seurakuntien strategiatyössä. Pohtimalla strategia-ajattelun haasteita ja mahdollisuuksia, tutkimus avaa erilaisia näkökulmia toimintaympäristön muutosten kohtaamiselle.

Tutkimuksen tulokset nostavat esiin monia jatkotutkimusaiheita. Kirkon strategiat laaditaan varsin mekaanisessa valmistelu- ja päätöksentekoprosessissa. Mutta mitä tapahtuu sen jälkeen? Miten strategiat implementoituvat? Strategioiden toteutusvaiheen käytännöt, strateginen johtaminen ja strategiaviestintä sekä strategioiden vaikuttavuus kirkon arkityössä ja päätöksenteossa avaavat laajan tutkimuskentän. Kiinnostavaa olisi myös tarkastella kirjoitetun strategian ja arjessa esiin pulpahtelevalle strategian suhdetta. Voiko strategia seurakunnassa syntyä arjen työn keskellä? Millaista ”strategiapöhinää” kirkon eri organisaatioissa on havaittavissa? Strategia-käytäntönä tutkimussuuntauksella olisi paljon annettavaa myös kirkon kontekstissa yksittäisiä organisaatioita tutkittaessa. Sen avulla olisi mahdollista selvittää, millaisena kirkon strategia-ajattelu näyttäytyy, jos sitä tarkastellaan ennen kaikkea sisäisiin prosesseihin liittyvänä sosiaalisena toimintana.

Tähän tutkimukseen valittujen organisaatiotasojen avulla pystytään luomaan varsin kattava kokonaiskuva strategia-ajattelun ominaispiirteistä kirkossa. Huomionarvoista kuitenkin on, että kirkon piirissä tehdään strategiatyötä myös seurakuntayhtymissä sekä kirkollisissa järjestöissä ja säätiöissä. Seurakuntien sisällä laaditaan eri työmuotojen ja toimialojen strategioita sekä muita strategialuonteisia linjauksia. Jatkotutkimuksen tehtäväksi jää selvittää, poikkeako strategia-ajattelu tutkimuksen ulkopuolelle rajatuissa organisaatioissa tässä tutkimuksessa selvitetystä kokonaiskuvasta. Millaisen aseman seurakuntayhtymien strategiat saa-

vat seurakunnan ja hiippakunnan välimaastossa? Linkittyvätkö kirkollisten järjestöjen strategiat kirkon yhteisiin strategioihin?

Nyky-yhteiskunnassa korostuu verkostoitumisen ja yhteistyön välttämättömyys. Tulevaisuuden yhteiskuntaa kuvataan usein verkostoyhteiskuntana. Myös julkishallinnossa on viime aikoina pyritty luomaan entistä kiinteämpää yhteyttä eri toimijoiden välillä. Julkiset toimijat, yritykset, yhdistykset, neljännen sektorin kansalaisryhmät, naapurustot, perheet ja yksittäiset ihmiset toimivat yhdessä. Tämä asettaa haasteen strategiatyölle. Strategisia kumppanuuksia on etsittävä ja solmittava entistä aktiivisemmin. Tutkimuksellisesti olisi tarpeen selvittää, millaisia strategisia kumppanuuksia kirkon toimijoilla on? Miten kumppanuudet valikoituvat ja millaisiin päämääriin ne tähtäävät?

Tämä tutkimus suuntaa ajatukset sitä kohti, mikä on edessä. Varsin kiinnostavan haasteen jatkotutkimukselle muodostaa kysymys siitä, millaiseksi strategia-ajattelu kehittyy Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa, kun siirrymme 2020-luvulle?

VII LYHENTEET

Ap.t.	Apostolien teot
BSC	Balanced Scorecard, tasapainoinen tulokortti
Esim.	Esimerkiksi
Em.	Edellä mainittu
Ev. lut.	Evankelis-luterilainen
Fil.	Kirje filippiiläisille
Gal.	Kirje galatalaisille
ICT	Tieto- ja viestintätekniikka
Jaak.	Jaakobin kirje
Jer.	Jeremian kirja
Joh.	Johanneksen kirje
KJ	Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkojärjestys
KL	Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkolaki
Kor.	Kirje korinttilaisille
Luuk.	Luukkaan evankeliumi
Mark.	Markuksen evankeliumi
Matt.	Matteuksen evankeliumi
Mm.	Muun muassa
Moos.	Mooseksen kirja
Ns.	Niin sanottu
Piet.	Pietarin kirje
Pk	Pöytäkirja
PTS	Pitkän tähtäimen suunnittelu
Room.	Kirje roomalaisille
S.	Sivu
Sananl.	Sananlaskut
Tms.	Tai muu sellainen
TTS	Toiminta- ja taloussuunnitelma
Ym.	Ynnä muut

VIII LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

8.1. Lähdeaineistot

Dokumenttiaineisto

Dokumenttilähteinä on käytetty paitsi strategia-asiakirjoja myös strategiat hyväksyneiden toimielinten pöytäkirjoja mainituista kokouksista.

Espoon hiippakunnan tuomiokapituli vuoteen 2008. Avoimesti ja yhdessä. Toimintalinjaus. Hyväksytty Espoon tuomiokapitulin istunnossa 16.12.2004.

Espoon hiippakunnan tuomiokapituli vuoteen 2008–2011. Tulevaisuutta tekemässä. Toimintalinjaus. Hyväksytty Espoon tuomiokapitulin istunnossa 2.10.2007.

Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin linjaus vuoteen 2020. Kutsuttuna kirkon työssä. Hyväksytty Espoon tuomiokapitulin istunnossa 16.4.2015.

Imatran seurakunnan strategia 2015–2025. Näytämme suuntaa – kohti Jumalaa, kohti ihmistä. Imatran seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 8.10.2014.

Imatran seurakunnan strategia vuoteen 2025. Näytämme suuntaa – kohti Jumalaa, kohti ihmistä. Hyväksytty Imatran seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 28.11.2018.

Jumala on. Elämä on nyt. Rakkaus liikuttaa. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lapsi- ja nuorisotyön missio ja visio sekä strategia 2010.

Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 20.4.2004. Tutkimuksessa on käytetty pöytäkirjaan liitettyä hyväksyttyä strategia-dokumenttia. Sen sivunumerointi poikkeaa myöhemmin julkaistusta painoversiosta.

Jyväskylän kaupunkiseurakunnan strategia vuoteen 2015. Usko elämään. Hyväksytty Jyväskylän kaupunkiseurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 3.10.2006.

Jyväskylän seurakunnan strategia vuoteen 2020. Rohkeasti hengellinen, reilusti välittävä. Hyväksytty Jyväskylän seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 1.11.2011.

Jyväskylän seurakunnan strategia vuoteen 2025. Rohkeasti hengellinen, reilusti välittävä. Hyväksytty Jyväskylän seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 14.11.2016.

Järvenpään seurakunnan strategia 2006–2012. Toimintalinjaus. Välittäen, rohkaisten ja osallistuen! Hyväksytty Järvenpään seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 8.12.2005.

Järvenpään seurakunnan strategia 2010–2015. Toimintalinjaus. Hyväksytty Järvenpään seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 11.5.2010.

Järvenpään seurakunnan strategia 2016–2020. Hyväksytty Järvenpään seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 15.12.2015.

Karkkilan seurakunnan strategia vuoteen 2015. Jäsentensä arjessa ja juhlassa. Hyväksytty Karkkilan seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 11.2.2008.

Karkkilan seurakunnan strategia vuoteen 2020. Hyväksytty Karkkilan seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 3.12.2015.

Kohtaaminen kantaa. Kirkon perheneuvonnan suunta vuoteen 2022. Suomen ev. lut. kirkon julkaisuja 56. Kirkko ja toiminta. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 22.11.2016.

Kohtaamisen kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020. Suomen ev. lut. kirkon julkaisuja 7. Kirkko ja

toiminta. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 1.4.2014.

Lapuan hiippakunnan strategia 2012. Hyväksytty Lapuan hiippakunnan hiippakuntavaltuuston kokouksessa 17.6.2006.

Lapuan hiippakunnan strategia vuoteen 2015. Hyväksytty Lapuan hiippakunnan hiippakuntavaltuuston kokouksessa 2.6.2010.

Lapuan hiippakunnan suuntaviivat vuoteen 2020. Hyväksytty Lapuan hiippakunnan hiippakuntavaltuuston kokouksessa 18.2.2015.

Lohjan seurakunnan strategia. Periaatelinjaus. Hyväksytty Lohjan seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 24.1.2006.

Läsnäolon kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon missio, visio ja strategia 2010. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2002:5. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 17.12.2002. Viitteuksissa on käytetty läpi strategiakirjan jatkuvaa numerointia. Alkuperäislähteessä numerointi alkaa uudelleen numerosta 1 sivulta 15.

Läsnäolon nuorisotyö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon erityisnuorisotyön linjaus. Suomen ev. lut. kirkon julkaisuja 54. Kirkko ja toiminta. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 20.9.2016.

Meidän kirkko – kasvamme yhdessä. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kasvatuksen linjaus 2015. Esite ja taustamietintö. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 13.12.2011.

Meidän kirkko – välittävä yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon diakonian ja yhteiskuntatyön linjaus 2015. Esite. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 20.4.2010.

Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatineen työryhmän mietintö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2007:10. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 22.1.2008.

Mikkelin hiippakunnan strategia 2003-2010. Hyväksytty Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin istunnossa 14.5.2003.

Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin strategia 2009-2015. Hyväksytty Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin istunnossa 8.4.2008.

Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin strategia 2015-2020. Hyväksytty Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin istunnossa 13.5.2014.

Rantasalmen seurakunnan strategia 2004-2012. Päivitetty versio hyväksytty Rantasalmen seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 11.12.2006.

Savonlinnan seurakunnan strategia 2015. Hyväksytty Savonlinnan seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 20.4.2010.

Savonlinnan seurakunnan strategia 2017-2020. Hyväksytty Savonlinnan seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 11.10.2016.

Seinäjoen seurakunnan strategia 2004-2010. Hyväksytty Seinäjoen seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 9.9.2004.

Vastuun ja osallisuuden yhteisö. Diakonia- ja yhteiskuntatyön linja 2010. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2003:9. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 16.9.2003.

Viemme viestiä - Suomen evankelis-luterilaisen kirkon viestintäohjelma vuoteen 2015. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 15.12.2009.

Viestintä2020! - kirkon viestintäohjelma 2020. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 17.6.2016.

Vuoropuhelun kirkko (2004). Suomen ev.lut. kirkon viestintästrategia 2004-2010. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2004:4. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnon kokouksessa 30.3.2004.

Ylöjärven seurakunnan strategia 2006–2015. Ylöjärven seurakunta - yhteyttä ylös ja ympärille! Hyväksytty Ylöjärven seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 18.9.2006.

Ähtärin seurakunnan strategia 2010–2017. Seurakunta lähelläsi. Hyväksytty Ähtärin seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 8.12.2010.

Ähtärin seurakunnan strategia 2018–2023. Hyväksytty Ähtärin seurakunnan kirkkovaltuuston kokouksessa 13.12.2017.

Kyselyaineistot

Kirkkoherrakysely 2008

Kyselyaineisto kerättiin kirkkoherroille osoitettuna sähköpostikyselynä. Vastaaminen tapahtui internetin kautta ssps-lomakkeella. Aineisto kerättiin 17.11.–8.12.2008. Vastauksia saatiin 243 eli vastauksen lähetti 47 prosenttia seurakuntien kokonaismäärästä. Aineisto on Kirkon tutkimuskeskuksen hallussa.

Kirkkoherrakysely 2010

Kyselyaineisto kerättiin kirkkoherroille osoitettuna sähköpostikyselynä. Vastaaminen tapahtui internetin kautta ssps-lomakkeella. Aineisto kerättiin 1.10.–19.10.2010. Vastauksia saatiin 265 eli vastauksen lähetti 58 prosenttia seurakuntien kokonaismäärästä. Aineisto on Kirkon tutkimuskeskuksen hallussa.

8.2. Muut lähteet ja kirjallisuus

Aaltio, Iris (2007): Tunteet ja johtajuus. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.): Strategia, tunteet ja toiminta, 85–93. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ahola, Jyrki (1995): Yrityksen strategiaprosessi: Näkökulmia strategisen johtamisen kehittämiseksi konserniorganisaatiossa. Väitöstutkimus. Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun tieteellisiä julkaisuja 44. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Ahonen, Heli (2007): Strategian menetelmällä muutoksia kohti. Tuomiokapitulien strateginen toiminta uuden vuosituhannen alussa. Kirkkososiologian pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Ahonen, Risto A. (1996): Lähetetty kirkko. Näkökohtia keskusteluun kirkon uudistuksesta. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja, sarja A, nro 69. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Ala-Mutka, Jukka (2008): Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Alasoini, T. (2000): Suomalaisen työelämän kehittämiskokeilu 1996–99 - kokemuksia, näkemyksiä ja tuloksia Kansallisesta työelämän kehittämishjelmasta. Työministeriö raportteja 11. Helsinki: Työministeriö.

Albert, S. & Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. (2000): Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25:1, 13–17.

Albert, S. & Whetten, D.A. (1985): Organizational identity. Teoksessa Hatch, M. J. & Schultz, M. (toim.) *Organizational identity*, 89–118. Great Britain: Oxford University Press.

Ansoff, Igor (1981): Strateginen johtaminen. Ekonomiasarja. Espoo: Weilin+Göös.

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael (2007): Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto ja työterveyslaitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989): Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14:1, 20–39.

Asikainen, Pekka (2010): Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana. Väitöstutkimus. Kasvatustieteelli-

nen tiedekunta. Acta Universitatis Lapponiensis 176. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Aula, Pekka (2000): Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.

Aula, Pekka & Mantere, Saku (2005): Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Juva: WS Bookwell Oy.

Balogun, Julia & Best, Katie & Lê, Jane (2015): Selling the object of strategy: How Frontline Workers Realize. Strategy through their Daily Work. Organization Studies, 36(10), 1285-1313.

Barry, D. & Elmes, M. (1997): Strategy Retold: Toward a Narrative view of Strategic Discourse. Academy of Management Review, Vol.22, No. 2: 429-452.

Bolander, Ida (2017): Strategy process in nonprofit sports organizations. Pro gradu-tutkimus. School of Business and Management. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Borg, Sami & Ketola, Kimmo & Kääriäinen, Kimmo & Niemelä, Kati & Suhonen, Pertti (2007): Uskonto, arvot ja instituutiot. Suomalaiset World Value-tutkimuksissa 1981-2005. Yhteiskuntatieteellisen tietöarkiston julkaisuja 4. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Bourgeois, L. J., III (1980): Performance and Consensus. Strategic Management Journal, nro 2, 227-248.

Bryson, J. M. (1995): Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Revised edition. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Cheney, G. & Christensen, L.T. & Zorn Jr., T. E. & Ganesh, S. (2004): Organizational Communication in an Age of Globalization. Long Grove: Waveland Press.

Corley, K. G. (2004): Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. Human Relations, 57(9), 1145-1177.

Davie, Grace (2007): *The Sociology of Religion*. London: Sage Publication.

Doz, Yves & Kosonen, Mikko (2008): *Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä*. Helsinki: Talentum.

Durkheim, Émile (1990): *Sosiaalisesta työnjaosta*. Suomentanut Seppo Randell. Helsinki: Gaudeamus. Ranskankielinen alkuteos 1893.

Durkheim Émile (1985): *Itsemurha: Sosiologinen tutkimus*. Suomentanut Seppo Randell. Helsinki: Tammi. Ranskankielinen alkuteos 1897.

Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991): *Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption*. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 517-554.

Gassmann Günther & Hendrix, Scott (2005): *Johdatus luterilaiseen tunnustukseen*. Pieksämäki: Kirjapaja.

Gill, Robin & Burke, Derek (1996): *Strategic Church Leadership*. Society for Promoting Christian Knowledge. London.

Ekeland, Ivar (1990): *Ennakoimattoman matematiikka*. Juva: Art House Oy.

Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (2000 a): *Strategy rhetoric in city management – How the presumptions of classic strategic management live on?* Teoksessa Hanna Lehtimäki: *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Acta Universitatis Tamperensis 746, Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Alkuperäisjulkaisu *Scandinavian Journal of Management*.

Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (2000 b): *Strategic management of the local information society – A constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents*. Teoksessa Hanna Lehtimäki: *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Acta Universitatis Tamperensis 746, Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Alkuperäisjulkaisu *Hallinnon tutkimus* 17 (4).

Erilaistuva kirkko (2016): *Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015: Katsaus kirkon työhön*. Kirkon nelivuotiskertomus.

Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Etzioni, A. (1988): Normative-Affective Factors: Toward a New Decision-Making Model. *Journal of Economic Psychology*, Vol.9 No 2, June, 125-150.

Grandy, Gina & Levit, Tatiana (2015): Value co-creation and stakeholder complexity: what strategy can learn from churches. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 10 (3), 243-273.

Haastettu kirkko (2012): Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2008-2011. Kirkon nelivuotiskertomus. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 115. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri (2007): Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Halkosaari, Ville (2017): Yhteisöllinen jumalanpalvelus Tiellä – Pääväg -hankkeen seurauksena. Yhteisöllisyys Haapajärven, Kangasniemen, Kempeleen ja Pielisensuun jumalanpalvelukseen tekemissä muutoksissa. Pro gradu -tutkielma. Yleinen käytännöllinen teologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hannula, Mika (2007): Tunteet ja osaaminen organisaation menestystekijöinä. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): *Strategia, tunteet ja toiminta*, 73-84. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Haveri, Arto (1994): On adaptive and strategic behaviour of local level communities. *Acta Universitas Tamperensis* ser A vol 393. Tampere: Tampereen yliopisto.

Heikkala, Juha (2005): *Järjestön strategia*. 3. painos. Tampere: Tampere University Press, Cityoffset Oy.

Helander, Eila (1987): Naiset eivät vaienneet: Naisevangelistainstituutio Suomen helluntailiikkeessä. Suomen kirkkohistoriallisen seuran toimituksia 142. Helsinki: Suomen Kirkkohistoriallinen Seura.

Helin, Heikki & Möttönen, Sakari (2012): Kohti aurinkoista tulevaisuutta. Suurten kaupunkien strategiat. Tutkimuskatsauksia 2012:2. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Hookana-Turunen, Heli (1998): Päätöksenteko ja strategia yrityksen valuuttariskien hallinnassa - päätöksentekijät organisatorisessa ja sosiaalisessa kontekstissaan. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A - 4:1998. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Huhtinen, Pentti (2001): Pastoraalinen johtajuus. Teoksessa Raimo Turunen (toim.): Johtaminen seurakunnassa, 31-46. Helsinki: Edita.

Huttunen, Heikki (2010): Ekumeenisen toiminnan lähtökohtia. Teoksessa Antti Laine & Mirkka Torppa (toim.): Ekumeeninen kasvatus – mitä opimme toisiltamme, 8-28. Suomen ekumeenisen neuvoston julkaisuja XC. Helsinki: Suomen ekumeeninen neuvosto.

Huhtanen, P. (1994): Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa K. Lindström (toim.): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä, 166-182. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hytönen, Maarit (2016): Kristillisen perinteen välittyminen. Teoksessa Kimmo Ketola, Maarit Hytönen, Veli-Matti Salminen, Jussi Sohlberg & Leena Sorsa: Osallistuva luterilaisuus. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012-2015. Tutkimus kirkosta ja suomalaisista, 110-144. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 125. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Häkkinen, Seppo (2010): Ihanne ja todellisuus. Jäsenyyteen sitoutuminen Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa 1960-luvulta 2000-luvulle. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 108. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Häkli, Jouni (1999): Meta Hodos. Johdatus ihmismaantieteeseen. Tampere: Vastapaino.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna (2006): Strategiaviestintä. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Inglehart, Ronald & Welzel, Christian (2005): Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence. Cambridge: Cambridge University Press.

Joenperä, Ann-Maarit (2013): Jumalan lapset Isän sylissä. Narratiivinen tutkimus jumalanpalveluksen merkityksellisyyden rakentumisesta kirkossakävijöille Tuusulan seurakunnassa. Väitöskirja. Kirkkososiologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Jormakka, Terhi (2016): Yhteistyö tiivistyy - kirkon hallinto, talous ja henkilöstö. Teoksessa Erilaistuva kirkko, Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012-2015: Katsaus kirkon työhön, 94-119. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Jumalanpalveluksen opas (2009): Palvelkaa Herraa iloiten. 3. uudistettu painos. Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:9. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Juuti, Pauli (1989): Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. Keuruu: PS-Kustannus.

Juuti, Pauli (2007a): Strategia ja tunteet. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Strategia, tunteet ja toiminta, 13-28. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juuti, Pauli (2007b): Strategiaprosessi, tunteet ja toiminta. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Strategia, tunteet ja toiminta, ss. 151-163. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko (2009): Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu: Kustannusyhtiö Otava.

Jyväskylän seurakunnan kirkkovaltuuston pöytäkirja 14.11.2016.

Jäntti Anni (2016): Kunta, muutos ja kuntamuutos. Väitöskirja. Kunnallispolitiikka. Tampereen yliopisto. Tampere: University Press.

Jäsen 360°. Käsikirja 2014. Opaskirjanen. Tekijän hallussa.

Kaira, Terhi & Lahtiluoma, Sami (2018): Kunta ja seurakunta paikallisen hyvinvoinnin edistäjinä. Kuntaliiton julkaisuja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kallio, Olavi (1995): Ympäristön vaikutus kuntaorganisaation toimintaan. Acta Universitas Tamperensis ser A vol 457. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kallunki, Valdemar (2010): Yhteisön ja yhteiskunnan ehdoilla – seurakuntien ja kuntien yhteistyö vuorovaikutuksen näkökulmasta. Väitöstudium. Kirkkososiologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kamensky, Mika (2000a): Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/00, 144-157.

Kamensky, Mika (2000b): Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppa-kaari.

Kamppinen, Matti & Malaska, Pentti (2002): Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa Matti Kamppinen, Osmo Kuusi & Sari Söderlund (toim.): Tulevaisuudentutkimus - perusteet ja sovellukset, 55-115. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kamppinen, Matti & Malaska, Pentti & Kuusi, Osmo. (2002): Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa Matti Kamppinen, Osmo Kuusi & Sari Söderlund (toim.) Tulevaisuudentutkimus - perusteet ja sovellukset, 19-53. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020 (2015). Kirkkohallitus, Ulkoasianosasto. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kaplan, Robert & Norton, David (1996a): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert & Norton, David, (1996b): Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review 39, 1, 53-79.

Karhumaa, Veikko (2007): Suomen ev.-lut. kirkon diakonia- ja yhteiskuntatyön käsitys ihmisestä. Pro gradu -tutkielma. Systemaattinen teologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Karhunen, Minna (2001): Kunnanhallituksen puheenjohtaja kunnan poliittisena johtajana. Teoksessa Aimo Ryytänen: Kuntayhteisön johtaminen. Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 28, 137-158. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiö.

Karlöf, Bengt (2002): Johtamisen käsitteet ja mallit. 3. painos, Ekonomia-sarja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Karttunen, Tomi (2017): Ekumenia Suomessa. Teoksessa Ruth Illman, Kimmo Ketola, Riitta Latvio & Jussi Sohlberg (toim.): Monien uskontojen ja katsomusten Suomi, 236-246. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 48. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Kaunistmaa, Pekka (1997): Keitä me olemme? Kollektiivisen identiteetin käsitteellisistä lähtökohdista. Sosiologia 34:3, 220-230.

Kauppinen, Juha (2009): Takaisin kirkkoon. Tutkimus aikuisena kirkkoon liittyneistä Tampereella 1996-2006. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 104. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Keskitalo, Jukka (2016): Läsnäolosta kohtaamiseen. Teoksessa Erilaisuus kirkko, Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012-2015: Katsaus kirkon työhön, 9-21. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Ketola, Tarja (2015): Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön. Toiminnallinen tapaustutkimus Suomen luonnonsuojeluliitossa. Väitöstutkimus. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2015:11. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kiitollisuus, kunnioitus, kohtuus (2008). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ilmasto-ohjelma. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2008: 1. Helsinki: Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallitus.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (2007): Sinisen meren strategia. 4. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2000): Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.

Kirkko muutosten keskellä (2004): Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2000-2003. Kirkon nelivuotiskertomus. Kimmo Kääriäinen, Maarit Hytönen, Kati Niemelä & Kari Salonen. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 89. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Kirkko uudelle vuosituhannelle (2000): Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1996-1999. Kirkon nelivuotiskertomus. Kimmo Kääriäinen, Kati Niemelä & Kari Salonen. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Kirkko 2000 (1986). Kirkon toiminnan pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen asettaman työryhmän mietintö. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1986:1. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kirkko 2020 (2010). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kirkko ja valtio (1977): Kirkko ja valtio -komitean mietintö. Komiteamietintö 1977: 21. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kirkkohallituksen ja hiippakuntien vuosikertomus 2017 (2018). Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 9, Kirkko ja päätöksenteko. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kirkkohallituksen täysistunnon pöytäkirjat 17.12.2002, 20.4.2010, 20.11.2012, 21.5.2014, 12.12.2017, 29.5.2018 ja 26.2.2019.

Kirkkohallituksen yleiskirjeet nro 12/1998 / 22.4.1998 ja nro 20/2002 / 22.5.2002.

Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa (2014): Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta 16. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kirkolliskokouksen keskustelupöytäkirja kevätistunto-kausi 1977, syysistunto-kausi 2002, kevätistunto-kausi 2014.

Kirkolliskokouksen pöytäkirjat syysistunto-kausi 1976, kevätistunto-kausi 2008, syysistunto-kausi 2008, kevätistunto-kausi 2015, syysistunto-kausi 2015 ja syysistunto-kausi 2016.

Kirkollisten toimitusten kirja (2004). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkokäsikirja III. Kasuaalitoimitukset. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005-KIRJO 2005. Kirjanen. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kirkon kasvatustoiminnan kokonaisohjelma (1977). Perusteet, tavoitteet ja yleisrakenne 1977. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kirkon hallinnon keventämiskomitean mietintö (1993). Kirkon keskuhallinnon sarja A 1993:3. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kirkon suunta 2000 (1992): Alhaalta kasvava kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 14.9.1988 asettama Kirkko 2000 -proessin seurantaryhmä. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1992:2. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kirkon strategian seurantaryhmän loppuraportti. Kirkkohallituksen täysistunnon pöytäkirja 22.2.2011, 27 §.

Kirkon tulevaisuuskomitea mietinnön liiteosa (2016). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon julkaisuja 48, Kirkko ja toiminta. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö (2016). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon julkaisuja 47, Kirkko ja toiminta. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Kirkon ympäristödiplomin käsikirja (2012). Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2012:1. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Koski, Heikki (2002): Kansalaisyhteiskunta – muuttuvatko arvot? Teoksessa Arkki ja Arki. Arkkipiispa Jukka Paarman juhla kirjja, 108-117. Pyhän Henrikin säätiön julkaisuja 3. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kluckhohn, Clyde (1954): Values and Value Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. Teoksessa Talcott Parsons & Edward A. Shils: Toward a General Theory of Action, 388–433. Cambridge: Harvard University Press.

Knights, D. & Morgan, G. (1991): Corporate strategy, Organizations, and Subjectivity: a Critique. *Organisation Studies*, 12/2, 251-273.

Kylämä, Marja & Väliketo Arto (2003): Miksi tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön strategia? Teoksessa Yrjö Hyötyniemi (toim.): Muuttuuko mikään? Näkökulmia tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön strategiaan. Opetusministeriön julkaisuja 2003:16. Helsinki: Opetusministeriö.

Kääriäinen, Kimmo & Niemelä, Kati & Ketola Kimmo (2003): Moderni kirkkokansa. Suomalaisten uskonnollisuus uudella vuosituhanella. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 82. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Laamanen, Tomi & Kamensky, Mika & Kivilahti, Terhi & Kosonen, Paavo & Laine, Kalle & Lindell, Martin (2005): Strategisen johtamisen käsitteet - englanniksi ja suomeksi. Juva: WS Bookwell Oy.

Lahtiluoma, Sami & Turunen, Raimo (2011): Kunta ja seurakunta – vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Laine, Pikka-Maaria & Katila, Saija & Salmi, Pontus (2017): Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä - kamppailu strategiatyöstä ja strategian sisällöstä. *Hallinnon tutkimus*, 2, 104-117.

Lehtimäki, Hanna (2000 a): Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. Teoksessa Hanna Lehtimäki: Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. *Acta Universitatis Tamperensis* 746, Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Alkuperäisjulkaisu teoksessa Päivi Eriksson & Marja Vehviläinen (toim.): Tietoyhteiskunta

seisakkeella. teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lehtimäki, Hanna (2000 b): Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa – avauksia vastakkainasettelun purkamiseksi. Teoksessa Hanna Lehtimäki: Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Acta Universitatis Tamperensis 746, Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Alkuperäisjulkaisu Hallinnon tutkimus 18 (4).

Lehtimäki, Hanna (2000 c): Kohti strategian tekemisen moniäänisyyttä. Teoksessa Hanna Lehtimäki: Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Acta Universitatis Tamperensis 746, Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Alkuperäisjulkaisu Alue ja ympäristö.

Lehtinen, Sanna (2013): Julkisen sektorin apulaiset, kansalaisyhteiskunnan talkoolaiset. Suomen evankelis-luterilaiset seurakunnat Euroopan sosiaalirahaston projekteissa. Väitöstutkimus. Kirkkososiologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Leino, Pekka (2002): Kirkkolaki vai laki kirkosta. Hallinto-oikeudellinen tutkimus kirkon oikeudellisista normeista. Väitöstutkimus. Oikeustiede. Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen julkaisuja, A-sarja 231. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.

Lilley, S. (2001): The Language of Strategy. Teoksessa R. Westwood & S. Lindstead (toim.): The Language of Organization, 6-88. Lontoo.

Lonka, Harriet (2016): Valtioneuvoston turvallisuusstrategiatyö lainsäädännön muokkaajana. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 129. Väitöstutkimus. Oikeustieteet. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

Luoma, Mikko (2007): Strategiatyön kontekstit – haasteena järjen ja tunteen pelikenttien hallinta. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Strategia, tunteet ja toiminta, 29-45, Tampere: Tammer-Paino Oy.

Luoma Tapio (2005): Paimen ja spiritualiteetti. Suuntaviivoja johtajuuden teologiaan. Crux 6 / 2005, 21-24.

Luterilainen ja ekumeeninen (2010). Suomen evankelis-luterilainen kirkko ja sen yhteydet muihin kirkkoihin. Suomen evankelis-

luterilainen kirkko. Kirkkohallitus, Ulkoasiain osasto. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Läsnäolon yhteisö (2007). Kirkkohallituksen asettaman Seurakuntarakennetyöryhmän väliraportti. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto Sarja C 2007:1. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Majoinen, Kaija (2001): Mitä virkaa valtuustolla – Kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. Väitöstutkimus. Joensuun yliopisto, julkisoikeuden laitos. Acta-väitöskirjasarja no 2. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Malkavaara, Mikko (2011): Tutkiva kirkko. Kirkon tutkimuskeskus kirkon tutkimuspolitiikan toteuttajana 1964-2009. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Malkki, Pertti (1999): Strategia-ajattelu yliopiston johtamisessa, neljän yliopiston hallituksen jäsenten käsitykset strategia-ajattelun keskeisistä alueista. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 75. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Mantere, Saku & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Hämäläinen, Virpi & Suominen, Kimmo & Teikari, Veikko (2006): Organisaation strategian toteuttaminen. 2. uusittu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Maury, Maarika & Loukomies, Tuomo & Bärlund, Aija (2017): Kunnat kuntoon. Helsinki: Kisspublishing.

Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö (2008). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ekumeeninen strategia vuoteen 2015. Kirkkohallituksen erillisjulkaisuja. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Metsämuuronen, Helena (2008): Seurakunnan strategiatyö - haaste vai mahdollisuus? Pro gradu -tutkielma. Tietojohtaminen. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Mikkola, Teija (2003): Muuttuvat arvot ja uusi keskiluokka: tutkimus arvojen mittaamisesta ja monitasaisuudesta. Väitöstutkimus. Sosiologia. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia 241. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Mintzberg, Henry (1978): Patterns In Strategy Formation. *Management Science*, vol 24, nro 9 (May), 934-948.

Mintzberg, Henry (1987): Crafting Strategy, *Harvard Business Review*, 65, nro 4, 66-75.

Mintzberg, Henry (1987b): The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*: 30 nro 1, 25-31.

Mintzberg, Henry (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning - Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: The Free Press.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998): *Strategy safari, a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph & Quinn, James Brian & Ghoshal, Sumantra (2003): *The strategy process, concepts, contexts, cases*. 4. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Mintzberg, Henry & Waters, James A. (1985): On Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol.6, 257-272.

Modéus, Fredrik (2005): *Mod att vara kyrka. Om församlingsbygge och kyrkans identitet*. Stockholm: Verbum.

Monikasvoinen kirkko (2008): *Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2004-2007. Kirkon nelivuotiskertomus. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 103*. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Mumby, D. K. (2005): Theorizing resistance in organization studies. *A Dialectical Approach. Management Communication Quarterly*, 19(1), 19-44.

Murto, Kari (1992): *Prosessin johtaminen: Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.

Mäkeläinen, Heikki (1988): *Luova hallinto ja johtaminen seurakunnassa*. Mänttä: Kirjapaja Oy.

Mäkeläinen, Heikki (2003): Toiminnan suunnittelu. Teoksessa Erkki Huhta & Matti Poutiainen & Timo Totto & Raimo Turunen (toim.): Seurakuntatyön johtamisen käsikirja, 31-50. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Mäki-Lohiluoma, Kari-Pekka & Hartikainen, Juha (1993): Vallanvaihto. Acta-sarja no 25. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Määttä, Seppo & Ojala, Timo (2000): Tasapainoisen onnistumisen haaste, Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki: Edita.

Määttä, Seppo (2005): Strategisen ja strategisen informaation tulkintahorisontteja. Case Valtiovarainministeriö. Väitöstutkimus. Turun kaupakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-2. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Niinistö, Susa (2014): Muutos Perniön rovastikunnasta Salon seurakunnaksi - Kieltämisen kautta hyväksyntään. Väitöstutkimus. Yleinen käytännöllinen teologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Niemelä, Kati (2006): Vieraantunut vai pettynyt. Kirkosta eroamisen syyt Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 95. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Nieminen, Risto T. (2002): Seurakunta aluetyön jännitteessä - organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi aluetyötä toteuttavissa seurakunnissa. Kirkon tutkimuskeskus, sarja A nro 78. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Niemistö, Hilka (2013): Seurakuntien yhdistymisprosessin vaikutukset asiakaslähtöisyyteen: Tapaustutkimus Helsingin ydinkeskustan seurakuntien muutosprosessin vaikutuksista asiakaslähtöisyyteen keski-johdon näkökulmasta. Väitöstutkimus. Yleinen käytännöllinen teologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Nokelainen, Sanna (2016): Kun strategiapöhinä tuli taloon: Tapaustutkimus strategioinnin kehittymisestä pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöstutkimus. Tampere University of Technology, publication; painos 1368. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Näsi, Juha (1991): *Strategic Thinking as Doctrine*. Teoksessa Juha Näsi (toim.): *Arenas of Strategic Thinking*, Foundation for Economic Education, 26-64, Helsinki: Liikesivistysrahasto.

Näsi, Juha & Aunola, Manu (2005): *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. MET-julkaisuja nro 12/2002, 2. uudistettu painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Oiva, Annukka (2007): *Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. Väitöstutkimus*. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 273. Oulu: Oulun yliopisto.

Oravasaari, Tomi (2008): *Työtä riittää kaikille - Tutkimus vapaaehtois-toiminnan tulevaisuudenkuvista Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa*. Pro gradu-tutkielma. Kirkkososiologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Osallistuva luterilaisuus (2016): *Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012-2015: Tutkimus kirkosta ja suomalaisista*. Kirkon nelivuotiskertomus. Kimmo Ketola, Maarit Hytönen, Veli-Matti Salminen, Jussi Sohlberg & Leena Sorsa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 125. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Osallisuuden ja jakamisen yhteisö (1995). *Suuntaviivoja diakonia- ja yhteiskuntatyön kehittämiseen*. Kirkon diakonia- ja yhteiskuntatyön keskus. Helsinki: Kirkkohallitus.

Palmu, Harri (1990): *Paimen johtajana*. Kirkon tutkimuskeskuksen sarja A Nro 53. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Pauni, Markus (2013): *Elävän kuntastrategian kulmakivet*. USO2-verkostoprojektin kehittämisaloite. Kuntaliiton julkaisuja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Peltonen, Kai (2014): *Kaikki kansankirkon puolesta: Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen ja Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiat*. Pro gradu -tutkielma. Sosiologia. Tampere: Tampereen yliopisto.

Piira, Hanna (2010): *Yksinvaltiaasta mahdollistajaksi*. Kirkkoherrojen käsityksiä hyvästä johtamisesta Suomen evankelis-luterilaisen kirkon

seurakunnissa. Pro gradu -tutkielma. Johtaminen ja organisointi. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Porter, Michael (1991): Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, nro 12(2), 95-117.

Porter, Michael (1996): What is strategy? Harvard Business Review 74 / nro 6, 61-78.

Pratt, Michael G. & Foreman, Peter O (2000): The beauty and barriers to organizational theories of identity. Academy of Management Review, Vol. 25 nro 1, 141-143.

Pulkkinen, Mari (2018): Suomen evankelis-luterilaisen kirkon identiteetti 2000-luvulla kirkon strategioista tulkittuna. Pro gradu-tutkielma. Ekumeniikka. Helsinki: Helsingin yliopisto

Puusa, Anu (2007): Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: ”Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?”. Väitöstudium. Liiketalouden hallinto. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Puustinen Alisa (2017): Voiko verkostoja johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteen kietoutuneesta luonteesta. Väitöstudium. Sosiaalihalintotiede. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies nro 149. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Pyyhtiä, Jaana (2011): Balanced Scorecardin soveltuvuus johtamisen työkaluna Suomen ev.-lut. seurakuntaan Case: Hollolan seurakunta. Opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Quinn, James Brian (1992): Strategies for Change. Teoksessa Henry Mintzberg & James Brian Quinn (toim.): The Strategy Process, Concepts and Contexts. New Jersey: Prentice-Hall.

Rannisto, Pasi-Heikki (2005): Kunnan strateginen johtaminen. Väitöstudium. Acta Universitatis Tamperensis 1072. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rissanen, Antero (1989): Kirkon kasvatustoiminnan kokonaisohjelman käyttö seurakuntien kasvatustoiminnassa. Kirkon tutkimuskeskuksen sarja B Nro 58. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Rissanen, Antero (1992): Kasvatustyön suunnittelu seurakunnassa. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Ropo, Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi & Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina (2005): Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Ryynänen, Aimo (2001): Kuntayhteisön johtaminen. Kunnallisan ke-hittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 28. Helsinki: Kunnallisan ke-hittämissäätiö.

Ryökäs, Esko (1984): Seurakuntasuunnittelun historia ja nykytila. Kir-kon tutkimuskeskuksen sarja B N:o 47. Tampere: Kirkon tutkimuskes-kus.

Ryökäs, Esko (1986): Tarve ja suunnittelu, toisen polven seurakunta-suunnittelu. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 8. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli (2007): Perkele! Tunneosaami-sen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Santalainen, Timo (2006): Strateginen ajattelu. 2., tarkistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Sattilainen, Seppo (2000): Seurakunta murroksessa : Rauman seura-kuntakulttuurin muutos 1990-luvulla. Väitöskirja. Yleinen käytännöllii-nen teologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000): Fluid, Fractured And Distinctive? In Search Of A Definition Of Organizational Identity. Teoksessa Identity Dialogues. Academy of Management Review, 25 (1), 141-143.

Sha, B.-L. (2009): Explorong the Connection Between Organizational Identity and Public Relations Behaviours. Journal of Public Relations Research, 21 (3), 295-317.

Seurakunta 2000 (1987): Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen asettaman Kirkko 2000 -jatkoryhmän mietintö. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1987:5. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Seurakuntalehti Esse 17.3.2011.

Sotarauta, Markku (1996): Kohti epäselvyyden hallintaa, pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Acta Futura Fennica No 6. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Sotarauta, Markku (2007): Evolutionaarinen muutuskäsitys ja itseuudistumisen kapasiteetti. Käsitteellistä perustaa etsimässä. SENTE työraportteja 17/2007. Tampere: Tampereen yliopisto.

Stenvall Jari (2017). Kokeilut rubikin kuutioina. Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja merkitys julkishallinnossa. Acta nro 269. Kuntaliitto ja Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Strategiaopas seurakunnille (2009). Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:5. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Strategiaopas seurakunnille (2014). 2. uudistettu laitos. Suomen ev.lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta, nro 19. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Stähle, Pirjo & Laento, Kari (2000): Strateginen kumppanuus – avain uudistuskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WsBookwell Oy.

Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1992–1995. Kirkon nelivuotiskertomus. Harri Heino, Kari Salonen, Jaakko Rusama & Risto Ahonen. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Suomen säädöskokoelma

Kirkkojärjestys. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkojärjestys 8.11.1991/1055.

Kirkkolaki. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkolaki 26.11.1993/1054.

Kuntalaki 10.4.2015/410.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621/1999.

Laki verohallinnosta 11.6.2010/503.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Uskonnonvapauslaki 6.6.2003/453.

Verontilityslaki 10.7.1998/538.

Tanska, Juha (2019): Hengellisyys, työyhteisö ja johtaminen. Teoksessa Kari Kopperi, Terttu Malo, Juha Tanska (toim.): Laki, evankeliumi ja KirVESTES – Johtajana kirkossa, 249-269. Helsinki: Lasten Keskus ja Kirjapaja.

Tervetuloa - kaikilla kielillä (2018): Vieraskielisen työn opas seurakunnille. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Thitz, Päivi (2013): Seurakunta osallisuuden yhteisönä. Väitöstutkimus. Sosiaalipsykologia. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A Tutkimuksia 40. Tampere: Juvenes Print Oy.

Thitz, Päivi (2012): Seurakuntalaisen osallisuus kirkon strategiapuheessa. Diakonia tutkimus 9 (1) 2012, 7-31.

Tuisku, Jaakko (2014): Tuomiokapitulin vai seurakuntalaisten valtaa? Tapaustutkimus kirkkoherranvaaliprosessista. Väitöskirja. Yleinen käytännöllinen teologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Tunnustuskirjat (1990). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tunnustuskirjat. Jyväskylä: SLEY-kirjat Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuori, Kaarlo (2000): Kriittinen oikeuspositivismi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Turunen, Raimo & Poutiainen, Matti (2003): Johtaminen seurakunnassa. Teoksessa Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totto & Raimo Turunen (toim.): Seurakuntatyön johtamisen käsikirja, 13-30. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Töttö, Pertti (2004): Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Vappula, Katri (2018): Kasteesta kasvuun. Teoksessa Jarmo Kokkonen (toim.): Kirkon kasvatusta vuonna 2030. Kristillisen uskon välittymisen haasteita ja mahdollisuuksia. Kirkon tulevaisuusselonteko 2018, 25-35. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta, nro 74. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Varto, Juha (1992): Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Veikkola, Juhani (1981): Näkökulmia kirkkokäsitysten ja kirkon identiteetin historialliseen tutkimiseen. Teologinen aikakauskirja 1981, 165-172.

Vesterinen, Pirkko (2007): Tunnejohtamisella kohti työhyvinvointia. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Strategia, tunteet ja toiminta, 104-127. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vihko, Mauri (2008): Strateginen johtaminen seurakunnassa. Raportti kokemuksista strategian laatimisesta kahdessa seurakunnassa. Ylemmän pastoraalitutkintoon liittyvä tutkimus. Painamaton. Tekijän hallussa.

Virta, Kalle (2010): Hänellä on näky siitä, mitä me olemme huomenna!: Keski johdon kokemukset seurakuntien yhdistymisen johtamisesta. Pro gradu-tutkielma. Kirkkososiologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Vuori, Olavi (2001): Yhteisö ja johtajuus Nehemian kirjassa. Teoksessa Raimo Turunen (toim.): Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita.

Vuori, Olavi (2003): Toiminnan johtaminen. Teoksessa Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totro, & Raimo Turunen (toim.): Seurakuntatyön johtamisen käsikirja, 51-69. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Vuoropuhelun kirkko (2004). Suomen ev.lut. kirkon viestintästrategia 2004-2010. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2004:4. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005): Organizing and the process of sensemaking. *Organizational Science*, 16 (4), 409-421.

Whittington, R. (1993): What is Strategy - and Does It Matter. Routledge Series in Analytical Management. Oxford: Routledge.

Whittington, R. (2001): What is Strategy - and Does It Matter. 2nd Edition. London: International Thomson Business Press.

Whittington, R., Cailluet, L. & Yakis-Douglas, B. (2011): Opening Strategy - Evolution of a Precarious Profession. *British Journal Of Management*, nro 22(3), 531-544.

Yeung, Anne Birgitta (2006): Rajojen ylityksiä - uskonnosta, kirkosta ja sosiologiasta. Teoksessa Anne Birgitta Yeung, Heikki Pesonen & Susan Sundback (toim.): Rajojen ylityksiä. Uskonto, kirkko, sosiologia, 50-63. Helsinki: Suomalainen teologinen kirjallisuusseura.

Yhteinen todistus (2016): Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetysten peruslinjaus. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta, nro 38. Kirkkohallitus, Kirkon lähetystyön keskus. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

Zurlo, Gina A., Johnson, Todd M. & Crossing, Peter F. (2019): Christianity 2019 - What's Missing? A Call for Further Research. *International Bulletin of Mission Research*, nro 43(1), 92-102.

Åberg, L. (1997): Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä.

Åhman, Helena & Runola, Jyrki (2006): Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! 2. painos, Helsinki: Edita Prima Oy.

8.3. Digitaaliset lähteet ja kirjallisuus

Balanced Scorecard valtionhallinnossa (2000). Balanced Scorecard Forum 2000. Valtio-varainministeriön julkaisuja 2001. Helsinki: Valtiovarainministeriö. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/8666_fi.pdf Saatavana 17.7.2011.

Charta Oecumenica (2000) - Euroopan kirkkojen konferenssin hyväksymät ekumeeniset suuntaviivat laajempaan yhteistyöhön Euroopan kirkkojen kesken. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/\\$FILE/CHA RTA%20OECUMENICA.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/$FILE/CHA RTA%20OECUMENICA.pdf) Saatavana 19.7.2018.

Diakoniabarometri (2018): Yksinäisyyden monet kasvot. Päivi Iso-mäki, Johanna Lehmusmies,

Päivi Salojärvi & Veera Wallenius. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 56. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/06C1D4C467FB78BCC22582FD00359765/\\$FILE/KKH_Diakoniabarometri_2018_verkko_18_08_14.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/06C1D4C467FB78BCC22582FD00359765/$FILE/KKH_Diakoniabarometri_2018_verkko_18_08_14.pdf) Saatavana 22.9.2018.

Diakoniatyön mallijohtosääntö. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content3BD819-2> Saatavana 6.5.2018.

Einola, Suvi & Kohtamäki, Marko (2015): Osallistava strategiaprosessi kunnassa. Vaasa: Vaasan yliopisto. https://www.vaasa.fi/sites/default/files/osallistava_strategia_kunnassa_loppuraportti.pdf. Saatavana 25.5.2018.

Haveri, Arto & Anttiroiko Ari-Veikko (2013): Kuntajohtaminen paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallintana. http://www.academia.edu/3139710/Kuntajohtaminen_paikallisten_kilpailu_ja_yhteisty%C3%B6suhteiden_hallintana. Saatavana 15.5.2016.

Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana (2010): Hallintopoliitiikan suuntaviivat vuoteen 2020. Valtiovarainministeriön julkaisuja 40/2010. Helsinki: Valtiovarainministeriö. www.vm.fi/julkaisut. Saatavana 15.5.2016.

Haukkala, Teresa (toim.) (2011): Monipaikkaisuus – ilmiö ja tulevaisuus. Sitran selvityksiä 54. Helsinki: Sitra. <https://media.sitra.fi/2017/02/27172901/SelvityksiC3A454-2.pdf>. Saatavana 1.8.2018.

Helander, Eila (2013): Uuden yhteisöllisyyden haasteet. Kommenttipuheenvuoro. Haastettu kirkko - osallisuus, yhteisöllisyys, usko, ss. 23-27. Kirkon tutkimuskeskuksen [www-julkaisuja 32](http://www-julkaisuja.32.tampere.fi/kirkon-tutkimuskeskus). Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/67EDED2498F9F0FEC2257E2E0012D52D/\\$FILE/www32korjattu.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/67EDED2498F9F0FEC2257E2E0012D52D/$FILE/www32korjattu.pdf) Saatavana 1.8.2018.

Hengellinen elämä verkossa -hankkeen loppuraportin tiivistelmä (2012). <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?Open&cid=Content207EB6>. Saatavana 15.9.2018.

Hytönen, Maarit & Ketola, Kimmo & Salminen, Veli-Matti & Salomäki, Hanna (2014): Leikkauspintoja kirkon jäsenyyteen. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 35. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/C5F0B26B18E49CA6C2257E2E0012D54C/\\$FILE/verkkojulkaisu35.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/C5F0B26B18E49CA6C2257E2E0012D54C/$FILE/verkkojulkaisu35.pdf) . Saatavana 20.8.2018.

Iso katekismus, IV osa: kaste. <http://tunnustuskirjat.fi/ik/4osa.html>. Saatavana 9.9.2018.

Jormakka, Terhi (2009): Erilaisia reitinvalintoja – strategisen työskentelyn tilanne seurakunnissa syksyllä 2008. Kirkon tutkimuskeskuksen [www-julkaisuja 16](http://www-julkaisuja.16.tampere.fi/kirkon-tutkimuskeskus). Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/5C287157C8977AA4C2257E2E0012D49D/\\$FILE/16_jormakka.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/5C287157C8977AA4C2257E2E0012D49D/$FILE/16_jormakka.pdf) Saatavana 3.8.2018.

Jormakka, Terhi (2010): Ohjaako yhteinen näky? Strategisen työskentelyn tilanne ja Meidän kirkko –strategian toteutumisen edistyminen seurakunnissa syksyllä 2010. Kirkon tutkimuskeskuksen [www-julkaisuja 22](http://www-julkaisuja.22.tampere.fi/kirkon-tutkimuskeskus). Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/5260498370C46B13C2257E2E0012D4D1/\\$FILE/www22.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/5260498370C46B13C2257E2E0012D4D1/$FILE/www22.pdf) Saatavana 3.8.2018

Jäsenyyden tukihanke (2015). Loppuraportti. Helsingin seurakuntayhtymä. <http://hsrky01.hosting.documenta.fi/kokous/2017263989-6-1.PDF> Saatavana 9.9.2018.

Kallunki, Valdemar (2014): Yhteistyön kolmas polku - palvelurooli kirkon yhteiskunnallisen aseman uudistajana. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja, 40. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/7FEB3DBFA644ABE5C2257E2E0012D56B/\\$FILE/Kallunki%20sarjajulkaisu%2040%20painoon.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/7FEB3DBFA644ABE5C2257E2E0012D56B/$FILE/Kallunki%20sarjajulkaisu%2040%20painoon.pdf) Saatavana 6.1.2019.

Kastekysely (2019). Kirkon tutkimuskeskus. Raportti 13.3.2019. <https://evl.fi/documents/1327140/40900428/Kasteraportti/80c6a035-88ce-57df-58d0-d01334ab126c> Saatavana 1.9.2019.

Kirkko: Yhteistä näkyä kohti (2013). Suomen Ekumeenisen Neuvoston julkaisuja CII. Faith and Order -asiakirja n:o 214. Englanninkielisen alkuteoksen The Church: Towards a Common Vision julkaissut. Geneve: WCC Publications. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/\\$FILE/KORJATTUThe%20Church%20towards%20a%20common%20vision.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/$FILE/KORJATTUThe%20Church%20towards%20a%20common%20vision.pdf) Saatavana 20.6.2018.

Kirkkohallituksen esitys 3/2014 kirkolliskokoukselle. Kirkon paikallistason rakenteita koskevan sääntelyn muuttaminen. [http://www.sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/987DF93C5804285BC2257909002867CA/\\$FILE/KKOK%20P%E4%E4t%F6sp%F6yt%E4kirja_kev%E4t_2014_versio2.pdf](http://www.sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/987DF93C5804285BC2257909002867CA/$FILE/KKOK%20P%E4%E4t%F6sp%F6yt%E4kirja_kev%E4t_2014_versio2.pdf). Saatavana 11.7.2018.

Kirkkohallituksen esitys 1/2015 kirkolliskokoukselle. Uutta diakonivirkaa koskevien säännösten lisääminen kirkkolakiin ja kirkkojärjestykseen. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/987DF93C5804285BC2257909002867CA/\\$FILE/ATTI6UZ4.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/987DF93C5804285BC2257909002867CA/$FILE/ATTI6UZ4.pdf). Saatavana 28.7.2018.

Kirkkohallituksen esitys 5/2017 kirkolliskokoukselle. Kirkkolain ja kirkkojärjestyksen uudistaminen. http://domus.evl.fi/ktweb-bin/dbisa.dll/ktwebscr/khakhaku_tweb.htm. Saatavana 21.8.2018.

Kirkkohallituksen yleiskirje 21/2016. Rakennemuutosten hallinnollinen ohjeistus ja puuttumiskynnyksen määrittely. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/8C85D2ED2C6651D1C2257F300032F963/\\$FILE/2016-21.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/8C85D2ED2C6651D1C2257F300032F963/$FILE/2016-21.pdf). Saatavana 12.9.2018.

Kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunta 2016–2020. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content46A60E>. Saatavana 2.12.2018.

Kirkolliskokouksen työjärjestys. <https://evl.fi/documents/1327140/32129644/Kirkolliskokouksen+ty%C3%B6j%C3%A4rjestys/f6f372f4-85b0-c1d7-ceed-bcae74cf283>. Saatavana 2.12.2018.

Kirkon eläkerahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=ContentAAA2C>. Saatavana 3.3.2019.

Kirkon henkilöstötilasto 2017. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content4276D4>. Saatavana 27.7.2018.

Kirkon kasvatuksen kehittämisasiakirjat. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content311720>. Saatavana 1.1.2019.

Kirkon keskusrahaston talousarvio vuodelle 2018 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2018-2020. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E7E01EA0F399DCAAC225770F0044D0E9/\\$FILE/KKR_Talousarvio%20vuodelle%202018%20ja%20toiminta-%20ja%20taloussuunnitelma%20vuosille%202018-2020.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E7E01EA0F399DCAAC225770F0044D0E9/$FILE/KKR_Talousarvio%20vuodelle%202018%20ja%20toiminta-%20ja%20taloussuunnitelma%20vuosille%202018-2020.pdf). Saatavana 10.7.2018

Kirkon keskusrahaston talousarvio vuodelle 2019 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2019–2021. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E7E01EA0F399DCAAC225770F0044D0E9/\\$FILE/KKR_talousarvio%20vuodelle%202019%20ja%20toiminta-%20ja%20taloussuunnitelma%20vuosille%202019-2021.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E7E01EA0F399DCAAC225770F0044D0E9/$FILE/KKR_talousarvio%20vuodelle%202019%20ja%20toiminta-%20ja%20taloussuunnitelma%20vuosille%202019-2021.pdf). Saatavana 18.11.2018.

Kirkon keskusrahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content487443>. Saatavana 2.3.2019.

Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content240FFA> Saatavana 15.2.2019.

Kirkon tilastostrategia 2009. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B4B009470A2D789BC225770E0027FFB8/\\$FILE/Kirkon_tilastot_strategia_2009.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B4B009470A2D789BC225770E0027FFB8/$FILE/Kirkon_tilastot_strategia_2009.pdf). Saatavana 14.11.2018.

Kirkon tilastot 2017. <https://www.kirkontilastot.fi/>. Saatavana 1.2.2018.

Kirkon tilastot 2018. <https://www.kirkontilastot.fi/>. Saatavana 2.8.2019.

Koulutuskuvaukset, kirkon organisaatiokonsultoinnin erityiskoulutus [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/65B23EA27756C093C22581940049A4BD/\\$FILE/Kirkon%20organisaatiokonsultoinnin%20erityiskoulutuksen%20koulutuskuvaus%202019%20080818.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/65B23EA27756C093C22581940049A4BD/$FILE/Kirkon%20organisaatiokonsultoinnin%20erityiskoulutuksen%20koulutuskuvaus%202019%20080818.pdf). Saatavana 7.12.2018.

Laatukeskus. <https://www.laatukeskus.fi/> Saatavana 21.10.2018.

Leinonen, Miia & Niemelä, Kati (2012): Jumalanpalvelus arjen voimana. Seurakuntalaisten jumalanpalvelusodotukset ja -kokemukset. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 29. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/8E8CE2EEFB27685EC2257E2E0012D50D/\\$FILE/www29.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/8E8CE2EEFB27685EC2257E2E0012D50D/$FILE/www29.pdf). Saatavana 27.8.2018.

Linjaus sukupuolten välisestä oikeudenmukaisuudesta (2013). Englanninkielisen alkuteoksen Gender Justice Policy julkaissut The Lutheran World Federation - A Communion of Churches, Department for Theology and Public Witness. Geneve: The Lutheran World Federation. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/\\$FILE/DTP_W-WICAS_Gender_Justice-FIN.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/$FILE/DTP_W-WICAS_Gender_Justice-FIN.pdf). Saatavana 18.6.2018.

Luterilainen ja ekumeeninen - Suomen evankelis-luterilainen kirkko ja sen yhteydet muihin kirkkoihin. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus.

[http://sakasti.evl.fi/sa-kasti.nsf/0/D820F851818FF478C22577890032C3DE/\\$FILE/luterilainen_ja_ekumeeninen.pdf](http://sakasti.evl.fi/sa-kasti.nsf/0/D820F851818FF478C22577890032C3DE/$FILE/luterilainen_ja_ekumeeninen.pdf). Saatavana 18.7.2018.

Majava, Jarkko (2017): Onnistunut kuntastrategia. Kuntien ilmasto-kampanjan juhlatapaaminen. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/majava_ilmastokampanja_ja_kuntastrategia.pdf. Saatavana 14.2.2019.

Meriläinen, Juha (2015): Kirkon julkisoikeudellinen asema. [http://www.aikatehdähyvää.fi/sa-kasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/\\$FILE/Juha-Meril%E4inen-Kirkonjulkisoikeudellinenasema.pdf](http://www.aikatehdähyvää.fi/sa-kasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/$FILE/Juha-Meril%E4inen-Kirkonjulkisoikeudellinenasema.pdf). Saatavana 1.8.2018.

Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä (2018). Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus. [http://sakasti.evl.fi/sa-kasti.nsf/0/F359F1ED9F897DD0C225770E0034026E/\\$FILE/Missiologian_tuntemus_ja_osaaminen_kirkon_tyossa.pdf](http://sakasti.evl.fi/sa-kasti.nsf/0/F359F1ED9F897DD0C225770E0034026E/$FILE/Missiologian_tuntemus_ja_osaaminen_kirkon_tyossa.pdf). Saatavana 1.8.2018.

Paarma, Jukka (2000): kirkolliskokouksen päätöspuhe 12.1.2000. <Http://www.evl.fi/arkkipiispa/kkp2000.htm>. Saatavana 17.7.2008.

Piispainkokouksen lausunto 1/2011 Kirkko 2020 -tulevaisuusselonteosta. [http://sakasti.evl.fi/sa-kasti.nsf/0/43B2EF6DD6C22ABFC2257703003FAE79/\\$FILE/Lausunto1-2011-kirkolliskokous.pdf](http://sakasti.evl.fi/sa-kasti.nsf/0/43B2EF6DD6C22ABFC2257703003FAE79/$FILE/Lausunto1-2011-kirkolliskokous.pdf). Saatavana 20.7.2018

Piispainkokouksen pöytäkirja 5.4.2017. http://domus.evl.fi/ktweb-bin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?+bid=4803. Saatavana 2.1.2019.

Piispainkokouksen pöytäkirja 5.9.2017. http://domus.evl.fi/ktweb-bin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?+bid=5936. Saatavana 28.8.2018.

Ratkaisujen Suomi (2018): Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2018-2019. Valtioneuvoston julkaisusarja 27/2018. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160963/27_Hallituksen%20toimintasuunnitelma%202018-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=42. Saatavana 14.9.2018.

Salminen, Veli-Matti (2014): Osallistumattomien yhteisö? Kansankirkon passiiviset jäsenet tarkastelussa. Teoksessa Maarit Hytönen, Kimmo Ketola, Veli-Matti Salminen, Veli-Matti, Hanna Salomäki: Leikkauspintoja kirkon jäsenyyteen, 40-58. Kirkon tutkimuskeskuksen [www-julkaisuja 35](http://www-julkaisuja.35). Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/C5F0B26B18E49CA6C2257E2E0012D54C/\\$FILE/verkkojulkaisu35.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/C5F0B26B18E49CA6C2257E2E0012D54C/$FILE/verkkojulkaisu35.pdf) Saatavana 2.8.2018.

Skurnik, Samuli & Karhu, Piia & Laamanen, Tomi (2007): SSJS:n Strategibarometri 2007. Loppuraportti. Tammikuu 2008. <Http://www.ssjs.fi/home/page.asp?sid=2539&mid=2&PageId=43766>. Saatavana 15.7.2008.

Selvitys jumalanpalvelusyhteisöistä (2016). Piispainkokouksen työryhmä. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F359F1ED9F897DD0C225770E0034026E/\\$FILE/Selvitys%20valmis.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F359F1ED9F897DD0C225770E0034026E/$FILE/Selvitys%20valmis.pdf). Saatavana 28.8.2018.

Selvitys hiippakuntien ja tuomiokapitulien tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä toimenpide- ja muutosehdotuksia (2015). Piispainkokouksen työryhmä. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E1AC60561274931BC2257700002BF166/\\$FILE/Selvitys%20hiippakuntien%20ja%20kapitulien%20tulevaisuudesta.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E1AC60561274931BC2257700002BF166/$FILE/Selvitys%20hiippakuntien%20ja%20kapitulien%20tulevaisuudesta.pdf). Saatavana 28.6.2016.

Sorsa, Leena (2015): Kirkkona valtiossa. Katsaus Suomen evankelis-luterilaisen kirkon valtiosuhteen edellytyksiin ja uudistuspainaisiin. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 41. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/097E1791EA9D20EBC2257E2E0012D577/\\$FILE/verkkojulkaisu41.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/097E1791EA9D20EBC2257E2E0012D577/$FILE/verkkojulkaisu41.pdf). Saatavana 24.7.2018.

Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus (2018). Työelämä 2020. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html. Saatavana 9.1.2019.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian peruslinja vuoteen 2015 (2010). Lähetysstrategian teologinen perusta. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/3213A7BD6C653C4EC2257F0E0031F644/\\$FILE/Kirkon_lahetystyon_ja_kv-diakonian_peruslinja.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/3213A7BD6C653C4EC2257F0E0031F644/$FILE/Kirkon_lahetystyon_ja_kv-diakonian_peruslinja.pdf). Saatavana 28.6.2018.

Työelämä 2020 -hankesuunnitelma 2016–2019. http://www.tyoelama2020.fi/files/1163/Hankesuunnitelma_2016-19.pdf. Saatavana 29.11.2018.

Työelämä 2020 -verkkosivusto. www.tyoelama2020.fi. Saatavana 29.11.2018.

Työkaluja muutosviestinnän tueksi. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content305F07>. Saatavana 1.1.2019.

Vaara, Eero & Sorsa, Virpi & Pälli, Pekka (2007): Strategian sosiaaliset ja diskursiiviset käytänteet kaupunkiorganisaatiossa: kriittinen diskurssianalyysi strategiadokumentista. [Http://www.soc.utu.fi/laitokset/sosiologia/sosiologipaivat2007/diskurssi_ja_kaytanto.html#1](http://www.soc.utu.fi/laitokset/sosiologia/sosiologipaivat2007/diskurssi_ja_kaytanto.html#1). Saatavana 17.3.2008.

Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen 2009-2012 loppuraportti. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4B1BF8B291E03F39C2257D0200441181/\\$FILE/Loppuraportti%20Vapaaehtoistoiminta.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4B1BF8B291E03F39C2257D0200441181/$FILE/Loppuraportti%20Vapaaehtoistoiminta.pdf). Saatavana 21.8.2018.

Yhteinen julistus vanhurskauttamisopista (1997). Luterilaisen maailmanliiton ja roomalaiskatolisen kirkon Kristittyjen ykseyden edistämisen neuvoston lopullinen asiakirjaehdotus. Kirkkohallitus, ulkoasianosasto. Helsinki: Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallitus. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/\\$FILE/Yhteinen%20julistus%20vanhurskauttamisopista.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/$FILE/Yhteinen%20julistus%20vanhurskauttamisopista.pdf) Saatavana 15.7.2018.

Yle-uutinen 17.2.2015. <https://yle.fi/uutiset/3-7808174>. Saatavana 29.11.2018.

LIITTEET

Kyselylomake: Kirkkoherrakysely 2008

Kyselyn saateteksti:

Arvoisa kirkkoherra

Kirkolle on valmistunut uusi strategia *Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö*. Tällä kyselyllä selvitetään strategisen suunnittelun ja strategiassa asetettujen painopistealueiden nykytilaa seurakunnissa.

Pyydämme sinua vastaamaan tähän kyselyyn. Voit vastata kysymyksiin halutessasi talousjohtajan/taloustalouden johtajan ja johtavan luottamushenkilön kanssa. Vastauksesi on tärkeä, jotta voimme kehittää tukitoimia seurakuntien strategiseen suunnitteluun.

Kimmo Kääriäinen

Terhi Jormakka

Kirkon tutkimuskeskuksen johtaja

Kirkon strategian seurantaryhmän projektisihteeri

Varsinainen lomake internetissä:

Strategian laadinta ja strateginen suunnittelu seurakunnassa/ seurakuntayhtymässä

Seuraavassa on lueteltu eräitä strategiseen työskentelyyn ja seurakunnan toimintaan liittyviä asiakokonaisuuksia, ja samalla kysytään mielipidettäsi siitä, millainen tilanne vallitsee mielestäsi omassa seurakunnassasi / seurakuntayhtymässäsi. Jos seurakuntayhtymässä on strategia, niin voit viitata vastauksesi yhtymän strategiaan. Ota kantaa kunkin väitteen osalta valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa oman seurakuntasi tilannetta.

	kyllä	ei, mutta on suunnitteilla	ei	en osaa sanoa
1. Oma strategia on laadittu.	1	2	3	4
2. Strategian päivitys on meneillään.	1	2	3	4
3. Toimintaympäristön analyysi on laadittu.	1	2	3	4
4. Seurakuntalaisten odotuksia on kartoitettu seurakunnan toimintaan liittyvällä kyselyllä.	1	2	3	4
5. Ympäristöohjelma on laadittu.	1	2	3	4
6. Koulutussuunnitelma on käytössä.				
7. Toimintarakenteita on kehitetty suunnitelmissa asetettujen tavoitteiden mukaisesti.	1	2	3	4
8. Seurakunnan talousarviossa on varattu voimavaroja strategisten painopisteiden mukaisesti.	1	2	3	4
9. Toimintaa on uudistettu toimintaympäristön muutosten mukaisesti.	1	2	3	4
10. Seurakunnassa on huolehdittu siitä, että strategiasta on muodostunut jatkuva prosessi.	1	2	3	4
11. Tarvitseeko seurakuntanne tukea strategian laadinnassa?	1		3	

Jos vastaus kohtaan 11. on KYLLÄ, niin millaista tukea strategian laadintaan kaivataan?

Seurakunnan toiminta ja työalat

Kuinka usein seurakunnassanne toteutetaan seuraavia asioita?

	vii- koit- tain	kuukau- sittain	muutaman kerran vuodessa	vuosit- tain	ei kos- kaan
1. Jumalanpalveluksia, jotka on kohdistettu eri kohderyhmille					
2. Jumalanpalvelusten suunnittelussa ja toteutamisessa on mukana maallikoita.					
3. Jumalanpalvelusten suunnittelussa ja toteutamisessa on mukana henkilöitä eri työaloilta.					
4. Toimitaan heikommassa asemassa olevien puolestapuhujana yhteiskunnallisessa keskustelussa.					
5. Tuetaan hengellistä elämää mediassa.					
6. Seurakunnan luottamushenkilöt ja työntekijät osallistuvat mediassa käytävään keskusteluun.					
7. Seurakunnan toimintaa tapahtuu internetissä muutoinkin kuin toiminnasta tiedottamisessa.					
8. Seurakunnan työntekijä pitää hartauden paikallisradiossa.					

9. Seurakunnan työntekijä kirjoittaa hartauskirjoituksen paikallis- tai maakuntalehteen.					
10. Seurakunnalla on toimintaa, jolla tuetaan erityisesti perheitä arkielämän ongelmissa ja ristiriidoissa.					
11. Kirkollista toimitusta edeltää papin yhteydenotto toimitusta pyytäneisiin.					
12. Kirkollisissa toimituksissa ollaan seurakuntalaisiin yhteydessä toimitusten jälkeen.					
13. Tarjotaan vapaaehtoisille mahdollisuus toimia ja kantaa vastuuta.					
14. Seurakunnan nuoria on rohkaistu hakeutumaan kirkolliselle alalle.					
15. Seurakunnan työntekijät saavat viestintäkoulutusta.					
16. Seurakunnan toimitiloja on hallinnoitu, markkinoitu tai vuokrattu yhteistyössä toisen tai toisten seurakuntien kanssa.					

17. Huomioiko seurakunta seurakuntalaisten merkkipäivät seuraavissa vaiheissa?	kyllä	ei
10-vuotis-syntymäpäivät		

20-vuotis-syntymäpäivät		
30-vuotis-syntymäpäivät		
40-vuotis-syntymäpäivät		
50-vuotis-syntymäpäivät		
60-vuotis-syntymäpäivät		
65-vuotis-syntymäpäivät		
70-vuotis-syntymäpäivät		
75-vuotis-syntymäpäivät		
80-vuotis-syntymäpäivät		
85-vuotis-syntymäpäivät		
90-vuotis-syntymäpäivät		

	kyllä	ei
18. Huolehtiiko seurakunta työntekijöiden hengellisestä kasvusta?		

Jos vastaus kohtaan 18. on KYLLÄ, niin millä tavalla?

	0–1 kertaa	2–3 kertaa	4–5 kertaa	yli 5 kertaa
19. Seurakunnan jäsenet tavoitetaan vuoden aikana keskimäärin				

Millä eri tavoin seurakunnan jäsenet tavoitetaan?

20. Seurakunta käyttää talousarviovaroistaan kansainväliseen diakoniaan ja lähetykseen	0-1%	1-2%	2-3%	3-4%	yli 4%

Seurakunnassani on viimeisen kahden vuoden aikana:

	kyllä	ei	en osaa sanoa
21. Kasvatettu lähetystyön ja kansainvälisen diakonian määrärahaa.	1	2	3

Jäsenmäärä	alle 500	500–1000	1000–2000	2000–5000	yli 5000
22. Kuinka monta eri koosta toiminnallista yksikköä seurakunnassanne on (alue, kappeliseurakunta, seurakuntapiiritms.)?					

Ota kantaa kunkin väitteen osalta ja valitse lähinnä mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

	täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Väestön vanhetessa on muistettu riittävästi vanhusien hengelliset tarpeet.				

2. Koulutetaan luottamus- henkilöitä viestinnän tai- doissa.				
3. Olemme vahvistaneet jä- senten mahdollisuuksia ke- hittää toimintaa ja luoda uutta.				
4. Hallinto on pidetty te- hokkaana, riittävän kevy- enä ja toimintaa tukevana.				

Avoimet kysymykset

1. Millä tavalla seurakunta tukee kotien hengellistä elämää?

2. Millä tavalla strategian laatiminen on tukenut kirkkoherraa johtamistehtä-
vässä?

3. Millä tavalla strategiatyöskentelyä hyödynnetään seurakunnan toiminta- ja
taloussuunnitelmaa (TTS) laadittaessa?

Taustakysymykset:

Seurakunnan nimi:

Hiippakunta:

Seurakunnan kokoluokka:

alle 4 000 jäsentä

4 001 – 8 000 jäsentä

8 001 – 12 000 jäsentä

12 001 – 16 000 jäsentä

yli 16 000 jäsentä

Kyselylomake: Kirkkoherrakysely 2010

Kyselyn saateteksti:

Arvoisa kirkkoherra

Tällä kyselyllä selvitetään strategisen suunnittelun ja Meidän kirkko -strategiassa asetettujen painopistealueiden nykytilaa seurakunnissa. Kysely on seurantatutkimus, joka liittyy syksyllä 2008 tehtyyn lähtötason kartoitukseen.

Aikaa vastaamiseen on hyvä varata 10–15 minuuttia. Vastauksesi on tärkeä, jotta voimme seurakuntien näkemyksiin pohjautuen kehittää kirkon yhteistä toimintaa ja strategiatyötä.

Kiitos vaivannäöstäsi, aurinkoisia syyspäiviä!

Kimmo Kääriäinen

Terhi Jormakka

Kirkon tutkimuskeskuksen johtaja

Kirkon strategian seurantaryhmän projektisihteeri

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tarvittaessa projektisihteeri Terhi Jormakka p. 050 326 3012

Varsinainen lomake internetissä:

Strategian laadinta ja strateginen suunnittelu seurakunnassa/ seurakuntayhtymässä

Seuraavassa on lueteltu eräitä strategiseen työskentelyyn ja seurakunnan toimintaan liittyviä asiakokonaisuuksia, ja samalla kysytään mielipidettäsi siitä, millainen tilanne vallitsee omassa seurakunnassasi / seurakuntayhtymässäsi.

Jos seurakuntayhtymässä on strategia, niin voit viitata vastauksessasi yhtymän strategiaan.

Ota kantaa kunkin väitteen osalta valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa oman seurakuntasi tilannetta.

	kyllä	ei, mutta on suunnitteilla	ei	en osaa sanoa
Seurakunnan oma strategia on laadittu.	1	2	3	4
Strategian päivitys on meneillään.	1	2	3	4
Toimintaympäristön analyysi on laadittu.	1	2	3	4
Seurakuntalaisten odotuksia on kartoitettu seurakunnan toimintaan liittyvällä kyselyllä.	1	2	3	4
Ympäristöohjelma on laadittu.	1	2	3	4
Koulutussuunnitelma on käytössä.	1	2	3	4
Seurakunnan talousarviossa on varattu voimavaroja strategisten painopisteiden toteuttamiseen.	1	2	3	4
Seurakunnassa on huolehdittu siitä, että strategiasta on muodostunut jatkuva prosessi.	1	2	3	4

Jos vastaus on KYLLÄ, niin miten strategiaprosessin jatkuvuudesta on huolehdittu?

Mikäli seurakunnassasi on laadittu strategia, ketkä seurakunnassasi ovat osallistuneet strategian laadintaan?

	kyllä	ei
Johtavat työntekijät		
Kaikki työntekijät		
Johtavat luottamushenkilöt		
Kaikki luottamushenkilöt		
Muut seurakuntalaiset		
Yhteistyökumppanit		
Ulkopuoliset konsultit		

Kuinka paljon kirkon yhteinen Meidän kirkko -strategia on seurakunnassasi vaikuttanut seuraaviin asioihin?

	paljon	jonkin verran	ei ollenkaan	en osaa sanoa
Seurakunnan omaan strategiaan	1	2	3	4
Seurakunnan kolmivuotissuunnitelmaan (TTS)	1	2	3	4
Seurakunnan vuosisuunnitelmaan (toimintasuunnitelma)	1	2	3	4
Työalojen suunnitelmiin	1	2	3	4

Mitkä muut strategiat / kehittämislinjaukset ovat vaikuttaneet seurakuntanne suunnitteluun?

	paljon	jonkin verran	ei ollenkaan	en osaa sanoa
Hiippakunnan strategia	1	2	3	4
Kunnan / kaupungin strategia	1	2	3	4
Kirkkohallituksen työalojen toimintalinjaukset (esim.	1	2	3	4

varhaiskasvatuksen kehittämis- asiakirja, ekumeeninen strate- gia, diakoniatyön linjaus 2015)				
Muu, mikä?				

Missä määrin seurakunnassasi on kiinnitetty huomiota Meidän kirkko -strategian eri suuntaviivoihin ja tehty kehittämistyötä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?

	paljon	jonkin verran	ei ollenkaan
Hengellinen elämä vahvistuu			
Huolehdimme heikoista ja kan- namme maailmanlaajaa vastuuta			
Vahvistamme kirkon jäsenyyden merkitystä			
Viemme viestiä			
Rakenteet palvelevat toimintaa			
Kirkon uudistuminen jatkuu			

**Meidän kirkko -strategia määrittelee kirkon yhteisen arvot (Pyhän kun-
nioitus, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja totuudellisuus. Onko seura-
kuntanne määritellyt arvoikseen:**

amat arvot / osin amat arvot / kokonaan eri arvot / arvoja ei ole määritelty.

**Onko seurakunnassasi tutustuttu Kirkkohallituksen keväällä 2009 seu-
rakuntiin lähettämään Strategiaopas seurakunnille -julkaisuun?**

kyllä / ei

Kuinka usein seurakunnassanne toteutetaan seuraavia asioita?

	viikoit- tain	kuukau- sittain	muuta- man kerran vuo- dessa	vuo- sittain	ei kos- kaan
Jumalanpalveluksia, jotka on kohdistettu eri kohderyhmille					
Jumalanpalvelusten suunnittelussa ja toteut- tamisessa on mukana maallikoita.					
Jumalanpalvelusten suunnittelussa ja toteut- tamisessa on mukana henkilöitä eri työaloilta.					
Toimitaan heikom- massa asemassa olevien puolestapuhujana yh- teiskunnallisessa kes- kustelussa.					
Seurakunnan toimintaa tapahtuu internetissä muutoinkin kuin toi- minnasta tiedottami- sessa.					
Seurakunnan työntekijä pitää hartauden paikal- lisradiossa.					
Seurakunnan työntekijä kirjoittaa hartauskirjoi- tuksen paikallis- tai maakuntalehteen.					

	säännöllisesti	satunnaisesti	ei lainkaan
Kirkollista toimitusta edeltää papin yhteydenotto toimitusta pyytäneisiin.			
Kirkollisissa toimituksissa ollaan seurakuntalaisiin yhteydessä toimistusten jälkeen.			
Tarjotaan vapaaehtoisille mahdollisuus toimia ja kantaa vastuuta.			
Seurakunnan nuoria on rohkaistu hakeutumaan kirkolliselle alalle.			
Seurakunnan työntekijät saavat viestintäkoulutusta.			
Seurakunnan toimitiloja on hallinnoitu, markkinoitu tai vuokrattu yhteistyössä toisen tai toisten seurakuntien kanssa.			

	0–1 kertaa	2–3 kertaa	4–5 kertaa	yli 5 kertaa
Seurakunnan jäsenet tavoitetaan vuoden aikana keskimäärin				

Seurakunta käyttää talousarviovaroistaan kansainväliseen diakoniaan ja lähetykseen	0-1%	1-2%	2-3%	3-4%	yli 4%
--	------	------	------	------	--------

Seurakunnassani on viimeisen kahden vuoden aikana:

	kyllä	ei	en osaa sanoa
Kasvatettu lähetystyön ja kansainvälisen diakonian määrärahaa.	1	2	3

Ota kantaa kunkin väitteen osalta ja valitse lähinnä mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

	täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin samaa mieltä
Väestön vanhetessa on muistettu riittävästi vanhus-ten hengelliset tarpeet.				
Olemme vahvistaneet jäsenten mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja luoda uutta.				
Hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana.				

Avoimet kysymykset

Mitkä ovat oman seurakuntasi näkökulmasta kirkon suurimmat haasteet, kun katsellaan kohti vuotta 2020?

Tarvitaanko kirkossa / seurakunnissa strategiatyötä? Perustele lyhyesti.

Taustakysymykset:

Seurakunnan nimi:

Hiippakunta:

Seurakunnan kokoluokka:

alle 4 000 jäsentä

4 001 – 8 000 jäsentä

8 001 – 12 000 jäsentä

12 001 – 16 000 jäsentä

yli 16 000 jäsentä

